

UNIVERSITÁ DEGLI STUDI DI NAPOLI
“FEDERICO II”

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA, MANAGEMENT E ISTITUZIONI



TESI DI DOTTORATO
IN
SCIENZE AZIENDALI
XXVIII CICLO

LA CHIESA CATTOLICA QUALE ESEMPIO DI
AZIENDA NON PROFIT

TUTOR

Ch.mo Prof.
Roberto Maglio

CANDIDATO

Dott. Ciro Cataletto

COORDINATORE

Ch.mo Prof.
Paolo Stampacchia

Indice

Introduzione.....	I
--------------------------	----------

Premessa.....	I
----------------------	----------

Capitolo 1 – Quadro complessivo del settore *non profit*

1.1 L’impresa e lo Stato: i cc.dd. primo e secondo settore.....	1
1.2 Il settore <i>non profit</i> : peculiarità e definizione.....	10
1.3 Criteri gestionali e “leve” per il successo delle organizzazioni <i>non profit</i>	25

Capitolo 2 – Il settore *non profit* in Italia

2.1 Cenni sul suo sviluppo e relative norme giuridiche.....	28
2.2 Le diverse organizzazioni appartenenti al <i>non profit</i> e presenti anche nel nostro Paese.....	40
2.3 – La tanto agognata riforma del terzo settore.....	81

Capitolo 3 – Rilevazione delle *performance* e relativi principi ed indicatori

3.1 Economicità, efficienza ed efficacia.....	86
3.2 <i>Accountability</i>	90
3.3 La rendicontazione.....	95
3.4 Il bilancio e la relazione di missione nel <i>non profit</i>	97
3.5 Le funzioni di programmazione e controllo.....	102

3.6 Il <i>budget</i>	105
3.7 La misurazione e le <i>performance</i>	111
3.8 Gli indicatori.....	114

Capitolo 4 – La Chiesa Cattolica

4.1 Il messaggio e le finalità delle istituzioni religiose: la Chiesa Cattolica.....	120
4.2 L'attività <i>non profit</i> della Chiesa Cattolica.....	128
4.3 Gli organi di controllo della Chiesa Cattolica e la relativa riforma (Consiglio per l'Economia, Segreteria per l'Economia, Revisore Generale).....	135
4.4 Il Revisore Diocesano.....	145
4.5 <i>Aif, Apsa e Ior</i>	147
4.6 Il bilancio consuntivo consolidato integrato degli enti della Santa Sede e le risultanze economiche.....	156
4.7 La Commissione "C9".....	166
4.8 La costituzione del nuovo Dicastero per il servizio dello sviluppo umano integrale e del nuovo Dicastero per i laici, la famiglia e la vita.....	168
4.9 La Chiesa Cattolica in Brasile.....	172
4.10 La sanità cattolica: strategie e prospettive.....	174
4.11 Il fondo papale annuale.....	179
4.12 Le caratteristiche manageriali ed aziendali della Chiesa Cattolica intesa come organizzazione <i>non profit</i>	182

Conclusioni.....	193
Bibliografia.....	197
Sitografia.....	206

Introduzione ad opera di S.E. Cardinale Renato Raffaele Martino, Protodiacono della Chiesa Cattolica

La tesi scritta dal dott. Ciro Cataletto relativa “La Chiesa Cattolica quale esempio di azienda non profit” rappresenta un lavoro originale e utile all’Istituzione religiosa.

Dopo aver analizzato le principali caratteristiche del settore del *non profit* e le tematiche relative al controllo delle *performance* delle aziende operanti in tale comparto, l’autore passa ad analizzare la Chiesa Cattolica che, con riferimento agli atti caritatevoli (ausilio ai bisognosi, cristiani e non, credenti o meno) posti in essere quotidianamente ed in ogni angolo del pianeta, considera come una particolare azienda *non profit*, una “grande multinazionale del bene e della pace”. Espressione concettuale sulla quale concordo appieno.

Il grande impegno profuso da Papa Francesco nella riorganizzazione della Curia Romana (a mezzo della creazione di nuovi Dicasteri) e nella costituzione di nuovi Organismi Economici ha catturato l’attenzione del dott. Cataletto, il Quale si è cimentato con coraggio e passione nel trattare tali tematiche.

Dalla lettura di questo interessante lavoro, a detta del giovane economista, ben si comprende che la trasparenza, la competenza e la riduzione dei costi sono i pilastri sui quali hanno puntato il Santo Padre e il Segretario di Stato della Città del Vaticano S.E.R. Cardinale Pietro Parolin, per rendere, con lungimiranza, più efficiente ed efficace l’operato della Chiesa Universale nell’intero pianeta.

Il mio giudizio al riguardo della presente tesi è estremamente positivo e, pertanto, sono fiducioso che anche Sua Santità Papa Francesco potrà valutare con vivo interesse il contenuto della stessa.

S.E. Cardinale Renato Raffaele Martino

Premessa ad opera della Dott.ssa Mariella Enoc, Presidente dell'Ospedale Bambino Gesù e Membro della Pontificia Commissione per la Sanità Cattolica

Ho avuto modo di incontrare il dr. Ciro Cataletto e mi ha molto colpita il tema scelto per la sua tesi di dottorato.

Il titolo del lavoro “la Chiesa Cattolica quale esempio di azienda *non profit*”, potrebbe in un primo momento dare adito a diverse interpretazioni, ma l'autore in realtà prende in considerazione le tante opere della Chiesa, soprattutto appartenenti a congregazioni religiose e, ispirato dalla riforma di Papa Francesco, identifica le azioni di carità come il messaggio evangelico che la Chiesa deve diffondere.

Certamente, oggi, ogni opera della Chiesa per essere credibile deve tenere conto delle leggi dei pari.

La Chiesa, inoltre, deve avere una visione grande e aperta: non un piano strategico, ma un annuncio evangelico.

E certamente deve rendere testimonianza che tutto quanto raccolto debba essere donato e questo messaggio deve entrare sempre di più nello spirito di ogni ente che vuole definirsi *non profit*.

E' importante che le spese per la gestione siano ridotte al minimo, che ci sia una partecipazione di un nuovo e vero volontariato e che prevalga la narrazione sulla spettacolarizzazione.

Il presente lavoro è per me da diffondere perché queste buone idee facciano crescere, in un settore così delicato, il grano buono che fa scomparire le erbe cattive.

Presidente Dott.ssa Mariella Enoc

Capitolo I

Quadro complessivo del settore *non profit*

Sommario: 1.1 L'impresa e lo Stato: i cc.dd. primo e secondo settore -- 1.2 Il settore *non profit*: peculiarità e definizione -- 1.3 Criteri gestionali e "leve" per il successo delle organizzazioni *non profit*.

1.1 L'impresa e lo Stato: i cc.dd. primo e secondo settore

Gli individui presentano diverse esigenze e gli strumenti tramite cui tali necessità vengono soddisfatte sono rappresentati dai beni e dai servizi.

Le persone, quindi, devono scegliere quali bisogni soddisfare, quando e in che misura farlo.

Viene a configurarsi, così, il c.d. "problema economico", che consiste nell'individuare la migliore combinazione possibile tra esigenze da soddisfare e risorse disponibili¹.

Le varie discipline economiche, dunque, studiano, sotto due differenti prospettive, l'attività umana volta alla risoluzione del "problema economico", che viene detta, per l'appunto, economica ed è ravvisabile nella condotta umana derivante da un reale bisogno.

I suddetti punti di vista sono: quello dell'economia politica, che valuta il rapporto tra le singole attività e l'intero sistema economico in una data zona geografica e quello dell'economia aziendale, che considera le attività

¹ Lo studio dell'agire umano volto all'appagamento dei bisogni ha portato le discipline economiche che se ne sono occupate a stilare due fondamentali teorie. La prima analizza l'attitudine dei soggetti al risparmio, ossia a non consumare subito le risorse di cui potrebbero usufruire in vista di un'eventuale utilità futura maggiore; la seconda, invece, evidenzia come unico fine dell'agire umano la risoluzione del "problema economico", non tenendo conto dei fattori (religiosi, culturali e sociali) che lo influenzano.

economiche in relazione agli istituti sociali che le pongono in essere e ai soggetti che fondano e curano la gestione di tali istituti².

Questi ultimi sono tutte quelle organizzazioni di persone e mezzi, regolate da norme durature e create per poter realizzare determinati scopi³, il cui raggiungimento porta alla risoluzione dei “problemi economici” e delle attività economiche connesse.

Inoltre, il loro tratto distintivo, rispetto alle altre “associazioni” che non sono dotate di stabilità, è proprio la propensione a resistere nel tempo⁴, ovvero la caratteristica della durevolezza⁵.

Alcuni esempi di istituti sociali sono forniti dall’impresa e dallo Stato, definiti anche primo e secondo settore.

Un’azienda si configura come uno strumento a disposizione di soggetti con finalità specifiche, soddisfabili tramite un’attività di produzione di beni e servizi sistematica, organizzata e professionale. La produzione, dunque, è l’oggetto dell’azienda; il suo fine, invece, è in sostanza quello dei soggetti che la creano e ne curano la gestione, i quali possono essere rappresentati da persone singole o da gruppi di individui formanti società o associazioni⁶.

L’azienda, quindi, è l’insieme delle attività economiche effettuate da singoli soggetti o da una pluralità di essi e “incarna” lo strumento tramite cui viene

² Cfr. Alberti G.B., *Elementi di economia aziendale: dalla gestione al bilancio*, Padova, CEDAM, 2002, pagg. 11-12.

³ Cfr. Ardemani E., *L’impresa: economia, controllo, bilancio*, Milano, Giuffrè, 1982, pagg. 6-7.

⁴ Cfr. Broglia Guiggi A., *La concettualità dell’azienda per la consapevole creazione di valore*, Torino, Giappichelli, 2001, pag. 16.

⁵ Per ulteriori approfondimenti sulla suddetta caratteristica, si consulti: Azzini L., *Istituzioni di economia d’azienda*, Milano, Giuffrè, 1982, pag. 10.

⁶ Cfr. Accademia Italiana Di Economia Aziendale, *Le aziende non profit tra Stato e mercato: atti del Convegno svoltosi a Roma, 28-30 settembre 1995*, Bologna, CLUEB, 1996, pag. 17.

In sintesi, è un centro organizzato per la produzione sistematica di beni e servizi.

risolto il “problema economico”, perché riesce ad estrapolare la massima utilità possibile⁷ dai mezzi di cui si dispone⁸.

Esistono tante diverse definizioni relative al concetto di azienda, a seconda dell'importanza riservata ad alcune caratteristiche e al contesto socio-economico nel quale sono state formulate, soggetto a mutazioni nel corso del tempo⁹. Ciascuna di queste, tuttavia, data la loro sinteticità, risulta essere incompleta e, dunque, inadatta ad esprimere la complessità delle attività di cui si sta parlando¹⁰.

I principali connotati del fenomeno aziendale sono la dinamicità¹¹, in quanto si tratta di un'organizzazione che si evolve continuamente per soddisfare al meglio i bisogni umani (combinando ad essi, nel modo più efficiente possibile, le risorse di cui si dispone¹²) e la sistematicità¹³, perché le incessanti

⁷ La suddetta utilità è da recepire o come il raggiungimento della massima soddisfazione dei bisogni tramite uno stesso “dispendio” di mezzi, o come il raggiungimento di un pari livello di soddisfazione dei bisogni ma con un “dispendio” di mezzi minimo.

⁸ Cfr. Alberti, G.B., *Elementi di economia aziendale: dalla gestione al bilancio*, op. cit., pagg. 13-14.

⁹ Anche Giannessi confermava quanto suddetto, affermando che “*le definizioni che di essa sono state date [...] sono [...] interpretazioni diverse di uno stesso fenomeno, le quali dipendono dal particolare momento attraversato dagli studi [...]*”. In tal proposito, si veda: Giannessi E., *Il contenuto del fenomeno aziendale*, in: AA. VV., *Studi di ragioneria e tecnica economica: scritti in onore del prof. Alberto Ceccherelli*, Firenze, Le Monnier, 1960, pag. 97.

¹⁰ Cfr. Pettinato S., *I soggetti non profit. Quadro giuridico essenziale*, Trento, Edizioni31, 2005, pag. 68.

¹¹ Come sosteneva Zappa: “*il dinamico sistema degli accadimenti economici è [...] il momento irradiante della nozione d'azienda*”. Cfr. Zappa G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Tomo 1: pagg. 1-78, Milano, Giuffrè, 1956, pag. 61.

¹² Le operazioni economiche svolte dall'azienda per individuare la migliore combinazione suddetta constano sostanzialmente nella gestione. Si tratta, nello specifico, di un'importante funzione aziendale che consta nel cercare di risolvere i problemi di convenienza economica legati allo scopo aziendale. Secondo Azzini, poi, l'amministrazione è l'azione coordinata dei membri aziendali, volta al perseguimento degli scopi per cui è stata fondata.

Cfr. Azzini L., *Istituzioni di economia di azienda*, op. cit., pag. 61.

¹³ Secondo Giannessi, “*l'ordine sistematico*” consiste nel “*continuo avvicinarsi di operazioni*”: “*ognuna delle quali non si verifica in maniera casuale, ma in stretta connessione con le altre*”. Cfr. Giannessi E., *Il contenuto del fenomeno aziendale*, in: AA. VV., *Studi di ragioneria e tecnica economica: scritti in onore del prof. Alberto Ceccherelli*, op. cit., pag. 34.

operazioni economiche in atto, che sono l'anima di quest'attività economica continua e coordinata, sono altamente connesse secondo un ordine logico¹⁴.

Altro requisito aziendale, quindi, è quello dell'unità¹⁵; i fattori produttivi, infatti, devono essere organizzati in modo da fornire un'utilità maggiore rispetto a quella che fornirebbero se fossero considerati singolarmente¹⁶.

Ne deriva, allora, che la concezione di azienda è da identificare nel complesso delle operazioni economiche eseguite in maniera coordinata e sistematica da un istituto sociale per l'appagamento dei propri bisogni¹⁷.

Non si può, poi, trascurare il connotato della durevolezza, essendo l'azienda un istituto sociale (Azzini, in tal proposito, definiva l'azienda come “*attività economica duratura o, almeno, fatta per durare*”¹⁸), né tantomeno quello dell'autonomia: l'impresa, nonostante venga creata da determinati soggetti (e ne debba perseguire gli stessi fini), è da considerarsi come un'entità distinta rispetto ad essi, nonché indipendente dagli eventi che li riguarderanno¹⁹.

¹⁴ Cfr. Broglia Guiggi A., *La concettualità dell'azienda per la consapevole creazione di valore*, op. cit., pag. 34.

¹⁵ Per Zappa, a proposito di quanto suddetto, l'unità era un carattere fondamentale del fenomeno aziendale.

Cfr. Zappa G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Tomo 1: pagg. 1-78, op. cit., pag. 69.

¹⁶ Secondo Zappa, infatti, “*l'azienda [...] è qualcosa di più della somma dei suoi componenti*”.

Cfr. Zappa G., *Il reddito d'impresa. Scritture doppie, conti e bilanci di aziende commerciali*, Milano, Giuffrè, 1950, pag. 12.

¹⁷ Le attività, invece, messe in atto, nel loro complesso, dai membri dell'istituto sociale per svolgere le operazioni suddette danno luogo all'attività di amministrazione/gestione.

Amaduzzi descriveva l'amministrazione “*economica*” come: “*l'attività o il complesso di azioni compiute dagli uomini per il conseguimento di beni economici che presentino attitudine al soddisfacimento dei bisogni*”.

Cfr. Amaduzzi A., *Economia Aziendale. Argomenti e dimostrazioni*, Bari, Cacucci, 1988, pag. 7.

Secondo Ardemani, invece, l'amministrazione è quell'attività umana “*chiamata a*” risolvere i problemi di scelta/convenienza.

Cfr. Ardemani E., *L'impresa: economia, controllo, bilancio*, Milano, Giuffrè, 1989, pag. 37.

¹⁸ Cfr. Azzini L., *Autonomia e collaborazione tra le aziende*, Milano, Giuffrè, 1964, pag. 8.

Anche Zappa, in modo simile a quanto suddetto, definiva l'azienda come “*un istituto economico destinato a perdurare*”.

¹⁹ Broglia diceva che il complesso unitario e dinamico delle operazioni di un'azienda rimane coordinato e sopravvive nella misura in cui non viene inglobato dalle altre attività del soggetto cui l'impresa fa capo, perdendo, così, la sua individualità.

Per conseguire l'equilibrio economico²⁰, deve, cioè, sopravvivere in maniera del tutto autonoma rispetto all'istituto sociale di riferimento.

C'è da notare ancora che l'attività aziendale viene svolta in maniera assai eterogenea, anche se, nell'ambito dei vari tipi di azienda, si possono individuare degli elementi simili che permettono di formulare principi unitari.

A tal fine, si può giungere ad una classificazione aziendale (conforme a diverse teorie) che è diretta conseguenza dell'identificazione di aziende tipiche, contraddistinte da determinate caratteristiche comuni o fenomeni simili al suo interno²¹.

La dottrina aziendale classica distingue, secondo una prospettiva operativa, tra aziende di consumo/erogazione e aziende di produzione²².

Le loro caratteristiche comuni sono:

- il fine dell'appagamento delle esigenze umane (che avviene in modo diretto²³ per le prime, mediante i consumi²⁴ ed in modo indiretto per le seconde);

Cfr. Broglia Guiggi A., *La concettualità dell'azienda per la consapevole creazione di valore*, op. cit., pag. 38.

²⁰ Secondo Alberti: *"l'equilibrio economico [...] si realizza quando le operazioni in essere in un certo momento abbiano caratteristiche tali da far prevedere nel futuro un flusso di reddito in grado di assicurare ai capitali investiti nell'impresa una remunerazione sufficiente a mantenerli in tale condizione [...]"*.

Cfr. Alberti, G.B., *Elementi di economia aziendale: dalla gestione al bilancio*, op. cit., pag. 122.

Giannessi, invece, sosteneva che lo scopo principale dell'impresa è proprio l'equilibrio economico, c.d. *"a valere nel tempo"* (e non l'appagamento dei bisogni umani).

Cfr. Giannessi E., *Interpretazione del concetto di azienda pubblica*, Milano, Giuffrè, 1961, pag. 13.

²¹ Cfr. Azzini L., *Istituzioni di economia di azienda*, op. cit., pag. 31.

²² In realtà, oltre alle suddette due tipologie di imprese, andrebbero considerate anche le aziende cc.dd. *"composte"*.

²³ Più tardi verrà specificato il significato di *"soddisfazione diretta"*: si tratta, in pratica, di accontentare gusti ed esigenze di determinati individui in maniera spesso gratuita.

²⁴ Quanto suddetto lo sosteneva anche Zappa. Per ulteriori approfondimenti in merito, si consulti: Zappa G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Tomo 1: pagg. 1-78, op. cit., pag. 179.

- la propensione all'equilibrio economico (ottenibile perseguendo il principio dell'economicità), finalizzata al raggiungimento della sopravvivenza.

L'elemento che le diversifica, invece, è rappresentato dalla prassi che consente la realizzazione delle loro finalità.

Si tratta, in particolare, delle modalità tramite cui i beni e i servizi prodotti dalle due aziende vengono distribuiti a determinati individui: l'output (beni e servizi) prodotto dalle aziende di erogazione, infatti, contrariamente a quanto avviene per le aziende di produzione, non viene collocato sul mercato e, dunque, non implica una corresponsione obbligatoria da parte dei destinatari.

Volendo essere realistici, però, nell'ambito del panorama economico, l'azienda di erogazione è abbastanza rara come tipologia. Secondo Amaduzzi, un chiaro esempio di questa fattispecie è dato dalle confraternite religiose che soddisfano le loro esigenze richiedendo l'elemosina²⁵.

Sembra doveroso, però, effettuare delle precisazioni al riguardo di quanto sin qui affermato.

L'accademico Viganò, già nel 2000, asseriva che le predette definizioni d'azienda, valide sino a qualche tempo prima, al fine di includere le organizzazioni *non profit* in una "reale" concezione, necessitavano di un aggiornamento. La nozione generale di azienda, infatti, secondo il parere del Prof. dell'Università degli Studi di Napoli "Federico II", in contrasto con il

²⁵ Per ulteriori approfondimenti in merito a quanto suddetto, si consulti: Amaduzzi A., *L'azienda nel suo sistema e nei suoi principi*, Torino, Utet, 1992, pag. 310.

pensiero anglosassone²⁶ da Lui scrupolosamente analizzato, continuava ad essere utile²⁷ e doverosa, perché permetteva di determinare gli elementi che rendono definibile come azienda una “semplice” attività economica²⁸.

In base a quest’ultimo pensiero, la classificazione dapprima elencata, in realtà, non individuerebbe due diversi tipi di azienda, bensì due diverse attività effettuabili dalle aziende²⁹.

In ogni impresa, infatti, hanno luogo processi di produzione, erogazione e consumo.

La produzione economica (o attività di produzione), quindi, intesa come il perseguimento di un’utilità maggiore derivante dalla combinazione dei fattori produttivi, viene a concretizzarsi in ogni azienda, risultandone, così, un tratto comune (come sostenuto da Coda e Capaldo³⁰), anche se presenta un riscontro monetario nelle sole aziende di produzione e non in quelle di erogazione³¹.

Al termine di queste precisazioni, la concezione d’azienda da assumere come riferimento diviene quella del Farneti, secondo cui: l’azienda è un complesso

²⁶ Il suddetto pensiero, infatti, non considerava importanti né il concetto di azienda, né la connessa economia aziendale in qualità di autonoma disciplina.

²⁷ Il pensiero espresso dal Prof. Viganò veniva ad essere in contrasto con le teorie di provenienza anglosassone.

²⁸ Cfr. Viganò E., *Il concetto generale di azienda*, in: Viganò E., *Azienda. Contributi per un rinnovato concetto generale*, Padova, Cedam, 2000, pag. 674 e ss.

²⁹ Cfr. Viganò E., *Il concetto generale di azienda*, in: Viganò E., *Azienda. Contributi per un rinnovato concetto generale*, op. cit., pag. 633.

³⁰ Coda sosteneva che ogni azienda, privata, pubblica o *non profit* che sia, effettua una funzione di produzione al fine di appagare dati bisogni umani

Cfr. Coda V., *Economia aziendale: alla ricerca di punti di convergenza*, in: SIDREA, *Appunti per un dibattito sulla cultura aziendale*, Roma, SIDREA, 2006, pag. 11.

Capaldo, invece, affermava che: “l’azienda è sempre un fatto di produzione”.

Cfr. Accademia Italiana Di Economia Aziendale, *Le aziende non profit tra Stato e mercato: atti del Convegno svoltosi a Roma, 28-30 settembre 1995*, op. cit., pag. 17.

³¹ Tuttavia, Farneti sosteneva che l’utilità ottenuta dall’attività economica in ambito aziendale non consiste solo in una maggiore ricchezza.

Cfr. Farneti G., *Verso una nuova definizione di ‘azienda’, con quali conseguenze sull’economia aziendale: prime riflessioni*, in “Rivista Italiana di Ragioneria e Economia Aziendale”, n. 7/8, 1999, pag. 353.

di “*forze economiche*”, che consegue, in piena autonomia e durabilità prospettica, “*un’attività economica che consiste in un processo di produzione e di distribuzione di beni e servizi, con il fine di creare utilità a favore del soggetto aziendale e di altre collettività di riferimento*”³².

Oltre alle imprese, tra gli enti volti alla produzione di quasi tutti i beni e servizi di cui si necessitava rientra anche lo Stato.

Nel primo caso, i beni e i servizi vengono acquistati tramite transazioni di mercato che prevedono il pagamento di un prezzo; qualora, invece, vengano prodotti dallo Stato, il loro acquisto avviene contro il pagamento di tasse ed imposte.

In alcuni Paesi può capitare che il suddetto bisogno venga soddisfatto dallo Stato, o quasi interamente³³, rimanendo al mercato un limitato margine di manovra, o limitatamente ai servizi essenziali³⁴, stabilendo, però, le regole per il corretto funzionamento del mercato, al quale competerebbe la produzione della restante parte³⁵.

Tuttavia, questa suddivisione delle competenze tra Stato e imprese può subire delle continue modifiche³⁶, imputabili sia alle variazioni della struttura

³² Cfr. Farneti G., *Economia d’azienda*, Milano, Franco Angeli, 2007, pag. 3.

³³ Nel caso in questione si fa riferimento ad uno Stato accentratore e burocratico, in cui possono facilmente palesarsi delle inefficienze.

³⁴ Si tratta del caso in cui lo Stato svolge soltanto i suoi normali compiti istituzionali.

³⁵ Cfr. Accademia Italiana Di Economia Aziendale, *Le aziende non profit tra Stato e mercato: atti del Convegno svoltosi a Roma, 28-30 settembre 1995*, op. cit., pag. 13.

³⁶ Alcune produzioni, quindi, in un breve lasso di tempo, possono essere dapprima oggetto di privatizzazione per poi tornare ad essere nazionalizzate e ri-privatizzate successivamente.

economica delle nazioni e sia ai tentativi dei vari governi di migliorare la vita delle popolazioni dei relativi Paesi³⁷.

Un'altra distinzione delle imprese, basata sulla natura dei soggetti economici (ossia, l'individuo o il gruppo di individui che gestisce un'azienda³⁸/il massimo organo aziendale³⁹), quindi, è quella tra aziende pubbliche⁴⁰ e aziende private, a seconda che il predetto soggetto sia riconducibile allo Stato (in maniera diretta o meno⁴¹) o ad un privato.

³⁷ Esempi esplicativi di quanto suddetto si hanno quando lo Stato accentratore e burocratico opta per delle saltuarie aperture al mercato, al fine di rimuovere le inevitabili inefficienze che verrebbero a crearsi, oppure nel caso di mal funzionamento del mercato, cui fa seguito un accrescimento delle competenze dello Stato.

³⁸ Cfr. Amaduzzi A., *L'azienda nel suo sistema e nei suoi principi*, op. cit., pag. 65.

³⁹ Cfr. Ferrero G., *Istituzioni di economia d'azienda*, Milano, Giuffrè, 1968, pag. 48.

⁴⁰ Giuridicamente, o comunque dal punto di vista organizzativo, le aziende pubbliche deputate all'attività produttiva di beni e servizi sono molteplici, ma sotto il profilo economico l'azienda è una sola: lo Stato, appunto. Ciò risulta assai palese nel caso di Stato accentratore, in cui si concede scarso margine di manovra, soprattutto in ambito tributario, agli enti territoriali.

⁴¹ Per "soggetto riconducibile in maniera non diretta allo Stato" s'intende un suo organo o una sua partecipata.

1.2 Il settore *non profit*: peculiarità e definizione

I produttori di beni e servizi non si limitano soltanto al primo e al secondo settore, sebbene essi siano quelli più importanti⁴².

Nella categoria in questione, infatti, seppur in via accessoria, vi rientrano anche soggetti che rivolgono i loro prodotti ad una determinata fascia di persone o all'intera collettività, magari anche in modo gratuito.

Si pensi, ad esempio, alle persone bisognose o diversamente abili, rientranti nel primo caso, o ai servizi culturali, appartenenti al secondo ed erogati al solo scopo di divulgare specifici valori.

Nello specifico, nel novero di tali produttori vi rientrano⁴³:

- organizzazioni che si occupano di persone diversamente abili o con problemi di alcool/tossicodipendenza, o ancora ONG⁴⁴ attive nei PVS⁴⁵, detti anche Paesi del terzo mondo;
- ospedali/cliniche di proprietà di istituti religiosi (o comunque enti ecclesiastici);
- cooperative volte all'inclusione nel mondo del lavoro di ex detenuti;
- fondazioni culturali⁴⁶ o di erogazione;
- associazioni ambientaliste o culturali;
- circoli ricreativi e sportivi.

⁴² Cfr. Accademia Italiana Di Economia Aziendale, *Le aziende non profit tra Stato e mercato: atti del Convegno svoltosi a Roma, 28-30 settembre 1995*, op. cit., pag. 14.

⁴³ Cfr. Barbetta G.P., Maggio F., *NONPROFIT*, Bologna, Il Mulino, 2002, pag. 7.

⁴⁴ Con il termine "ONG" si intende fare chiaro riferimento alle organizzazioni cc.dd. non governative.

⁴⁵ Col termine "PVS" vengono denominati i Paesi in via di sviluppo, ossia quei Paesi caratterizzati da basso livello di reddito e tenore di vita e da una scarsa presenza di industrie.

⁴⁶ Un esempio di fondazioni culturali può essere rappresentato dalle fondazioni che curano la gestione di musei.

In sostanza, si tratta di soggetti non pubblici (o meglio aziende private⁴⁷), perché nascono per volere di privati, nel cui interesse operano e di cui vogliono soddisfare gli scopi, ma anche per le risorse che hanno in dotazione. Ciononostante, però, sono diverse dalle imprese, in quanto non presentano scopo di lucro.

Nell'ambito delle aziende private, infatti, si possono avere aziende tendenti al profitto, denominate *profit*⁴⁸ ed altre tendenti a scopi differenti, denominate *non profit*⁴⁹.

Le prime, cc.dd. imprese, producono per il mercato (in base, cioè ad un'ipotetica domanda) ed i loro fondatori, per l'appunto, perseguono come principale obiettivo l'eccedenza dei ricavi, derivanti dalla vendita del loro *output*, rispetto ai costi conseguiti per l'ottenimento dei fattori produttivi⁵⁰. Tale eccedenza (il profitto, appunto), poi, al netto di quanto dovuto allo Stato per effetto delle imposte in base alle norme fiscali vigenti, sarà oggetto di distribuzione ai detentori di diritti patrimoniali sull'organizzazione.

Il profitto, quindi, nella logica d'impresa, viene ad essere fondamentale non solo in qualità di fine, ma anche per la stessa esistenza dell'azienda, perché,

⁴⁷ Questa loro natura è riconducibile sia alle risorse di cui sono dotati e alla categoria nel cui interesse operano (privati per l'appunto) e sia al fatto che nascono per volere di singoli, di cui vogliono soddisfarne gli scopi stabiliti.

⁴⁸ Alle aziende *profit* si può far riferimento anche con il termine di "organizzazioni *for profit*", che nella letteratura anglosassone diviene: "*for profit organizations*".

⁴⁹ Fini diversi dal profitto, tuttavia, vengono perseguiti anche dalle aziende pubbliche, solo che queste dipendono, direttamente o meno, da istituti con potere d'imposizione tributaria.

⁵⁰ La suddetta eccedenza, dunque, si ottiene vendendo sul mercato i beni e i servizi prodotti, a fronte di una remunerazione.

nel caso in cui non ci fosse, l'impresa non potrebbe acquisire nuovi fattori produttivi⁵¹.

Viene ad essere, cioè, l'indicatore dell'*appeal* di cui gode l'impresa nell'ambito dell'economia di mercato, in quanto si tratta del prezzo da corrispondere a chi immette capitale di rischio nell'impresa; se non c'è, l'impresa cessa di esistere.

Per quanto riguarda tutte le aziende *non profit*⁵², invece, i profitti non serviranno a remunerare coloro che hanno investito il proprio capitale all'interno delle organizzazioni, ma verranno reinvestiti all'interno di queste, al fine di incrementare la qualità e la quantità dei servizi offerti⁵³.

In tal modo, si persegue come missione quella di generare utilità sociale/benefici per determinati gruppi di individui, operando secondo i valori della solidarietà e dell'altruismo e attraverso la produzione di beni e servizi collettivi. Ecco perché la valutazione del loro operato deve avvenire in base all'utilità sociale creata, non tenendo conto, quindi, dell'eventuale risultato economico positivo⁵⁴.

Altri due elementi da considerare, poi, sono:

1. la marginalità (in ambito economico) dello scambio di mercato e del valore economico che ne consegue;
2. il successo dell'organizzazione, in termini di *performance* di medio-lungo termine.

⁵¹ Cfr. Accademia Italiana Di Economia Aziendale, *Le aziende non profit tra Stato e mercato: atti del Convegno svoltosi a Roma, 28-30 settembre 1995*, op. cit., pagg. 20-23.

⁵² Il corrispettivo anglosassone del termine "aziende *non profit*" è quello di: "*nonprofit organization*".

⁵³ Quanto suddetto esprime proprio il senso del non orientamento al profitto di queste organizzazioni e di chi ne fa parte. Si tratta della c.d. "assenza di distribuzione degli utili".

⁵⁴ Cfr. Antoldi F., *Il governo strategico delle organizzazioni non profit*, Milano, McGraw-Hill, 2003.

Il primo è dovuto alle massicce donazioni di fattori produttivi⁵⁵ e alle altrettante offerte di beni e servizi a titolo gratuito o a prezzi più convenienti rispetto a quello di mercato⁵⁶; il secondo, invece, si realizza solo se il predetto fine sociale di questi istituti, alla base della loro nascita e del loro operato, è perseguito nel rispetto del criterio dell'economicità o della razionalità economica, che contribuisce ad un irrobustimento strutturale del mondo delle *non profit* ed al loro sviluppo.

Gli aspetti economici divengono, così, lo strumento che permette di raggiungere il fine dell'utilità sociale (finalità primaria) in condizioni di autonomia economica⁵⁷.

La valutazione dei risultati di medio-lungo termine, dunque, deve tener conto del connubio tra l'indole solidaristica delle organizzazioni in questione e l'efficienza economica dell'attività da esse svolta, il quale, dà luogo ad una *performance* eccellente solo se raggiunge ottimi livelli.

Ne consegue, allora, che, nell'ambito del *non profit*, la sola dimensione etica non è più sufficiente⁵⁸.

⁵⁵ Una delle peculiarità delle aziende *non profit* è la disponibilità delle varie risorse a condizioni di gratuità (i volontari, ad es.) o agevolate (beni ottenuti a prezzi inferiori). Si possono ricevere anche donazioni economiche da parte di finanziatori senza dover effettuare controprestazioni di pari valore.

⁵⁶ Le aziende *non profit*, quindi, accumulano risorse monetarie a fronte sia di liberalità che di remunerazioni conseguenti all'alienazione di beni e servizi.

⁵⁷ In altri termini, gli aspetti economici, rispetto alla finalità sociale (che è quella primaria), assumono una valenza strumentale, divenendo una specie di vincolo.

Cfr. Matacena A., *Impresa e responsabilità sociale. Impresa sociale e impresa cooperativa. Verso un primo tentativo di sistematizzazione*, in: AA. VV., *Opere in memoria di Raffaele Dorianò*, CEDAM, Padova, 1997.

Ancora, nelle aziende *non profit*, il fine economico non è preponderante rispetto agli altri, così come avviene nelle imprese (dove, per l'appunto, si persegue il profitto), ma è la leva che permette di raggiungere lo scopo sociale in assoluta autonomia economica.

Cfr. Grumo M., *Introduzione al management delle aziende non profit*, Milano, Etas, 2001.

⁵⁸ A farsi portavoce di questo sostanziale cambiamento rispetto al precedente orientamento della dottrina che non prevedeva l'applicazione delle prassi gestionali delle imprese anche nei confronti

Ad ogni modo, nel novero dei tratti tipici delle aziende *non profit*, vi rientrano⁵⁹:

- identità ed autonomia, che si basano su: apporto di lavoro retribuito e volontario⁶⁰, nonché di capitale, individuazione dei valori condivisi e valorizzazione delle varie competenze, indipendenza dalle imprese private *for profit* e da quelle pubbliche ed orientamento alla sostenibilità economico-finanziaria, finalizzata alla sopravvivenza e all'acquisizione del consenso sociale;
- logica di funzione: si tratta di una logica volta all'utilità sociale e dedita alla produzione di beni e servizi per il soddisfacimento di bisogni non rientranti nei calcoli di convenienza del settore privato *for profit* o nelle procedure delle istituzioni pubbliche, nonché alla predisposizione di un'organizzazione che possa concedere delle offerte lavorative a persone disagiate;

delle aziende *non profit* è stato Drucker, secondo cui: *Venti anni fa, management era una parola tabù per gli operatori del non profit: era considerato un sinonimo di business, e le organizzazioni del terzo settore si proclamavano libere di affarismi di vario genere [...]. Oggi però la maggioranza delle organizzazioni ha compreso che il management è una necessità ancora più forte nel terzo settore di quanto non lo sia nel privato profit, in quanto il non profit non sottostà alla disciplina del risultato economico.*

Cfr. Drucker P.F., *Le sfide di management del XXI secolo*, Milano, Franco Angeli, 1999, pag. 145.

Un'organizzazione deve perseguire, oltre alla fondamentale efficienza sociale, anche quella economica.

Cfr. Bronzetti G., *Le aziende non profit: un esame degli strumenti di controllo di gestione*, Milano, Franco Angeli, 2007, pag. 3.

⁵⁹ Cfr. Caselli L., *La produzione e distribuzione del valore*, in: Accademia Italiana Di Economia Aziendale, *Le aziende non profit tra Stato e mercato: atti del Convegno svoltosi a Roma, 28-30 settembre 1995*, op. cit., pagg.184-187.

⁶⁰ In gran parte delle organizzazioni *non profit* vi sono soggetti disposti a lavorare e a condividere la propria conoscenza non pretendendo alcuna remunerazione.

- tensione etico-valoriale: a seconda delle diverse circostanze, in questo tipo di organizzazioni, vi sono gradazioni più o meno significative di gratuità, solidarietà e partecipazione⁶¹;
- non distribuzione del profitto: quest'ipotetico *surplus*, reinvestito all'interno delle organizzazioni di cui si discerne (ad esempio per l'acquisizione di ulteriori risorse umane/ strumentazioni tecnologiche innovative o per l'avvio/la diversificazione delle proprie attività), potrà contribuire, quindi, al loro sviluppo;
- rapporto privilegiato con la società civile⁶²: queste organizzazioni devono “rendere conto” delle loro attività alla comunità di riferimento, operando secondo una logica di trasparenza e conquistandone, così, la fiducia, la quale viene ad assumere un'elevata rilevanza in merito alla possibilità di ricevere donazioni e risorse a titolo gratuito.

Il rapporto in questione costituisce il presupposto del loro sviluppo e, conseguentemente, della relativa sopravvivenza⁶³.

⁶¹ La gratuità riguarda le prestazioni delle risorse impiegate, mentre la solidarietà si riferisce alla realizzazione di benefici per i destinatari. La partecipazione, infine, consiste nelle modalità con cui si manifestano l'esecuzione del lavoro ed i rapporti con i destinatari.

⁶² Con il termine “società civile” si fa riferimento alla “comunità di riferimento (ossia, di appartenenza)” delle organizzazioni di cui si discerne.

Questa ricca relazione, tuttavia, secondo Fazzi, deve essere stabilita anche con i propri utenti. Cfr. Fazzi L., *L'impresa sociale nella transizione del Welfare: scenari mobili*, in: Bicciato F., *Finanza etica e impresa sociale: i valori come fattori competitivi*, Bologna, Il Mulino, 2000.

⁶³ Per essere considerate aziende di questo tipo è necessaria la coesistenza di tutti e cinque i caratteri enunciati.

Tuttavia, bisogna aggiungere che se un'organizzazione *non profit* possiede tutte le caratteristiche tipiche di un'azienda (ossia: autonomia, sistematicità, durabilità, unitarietà e dinamicità) e il suo scopo è quello di remunerare i fattori produttivi impiegati, la presente organizzazione sarà definibile come un'azienda e, per tale motivo, le potrà essere applicato ogni principio di materia economico aziendale.

Di notevole spicco, poi, è la distinzione di queste organizzazioni, elaborata dalla letteratura in base alla destinazione della produzione o alle fonti di finanziamento necessarie per sostenere i costi produttivi.

Tale classificazione ne evidenzia tre tipi⁶⁴: a) aziende autoproduttrici, che riservano la loro attività a coloro che le creano, le riforniscono di risorse (in misura almeno pari alle spese produttive) e ne curano la gestione, soddisfacendone i comuni bisogni; b) aziende erogatrici (dette anche “filantropiche”), che rivolgono, invece, tramite donazioni (liberalità in uscita) e, quindi, a titolo gratuito, il loro “*output*” all’esterno, in particolare a soggetti disagiati, allo scopo di soddisfarne i bisogni, o alla collettività per migliorarne lo *status* di vita, prevedendo come “remunerazione” delle liberalità in entrata, che possano rendere sostenibili le spese effettuate; c) imprese sociali, ossia, organizzazioni private che perseguono la logica degli scambi di mercato, al quale destinano la propria produzione, ma con finalità diverse dalla massimizzazione del profitto (ovvero, non lucrative), approssimabili all’interesse collettivo/sociale. Si possono citare, tra queste, l’offerta di lavoro per persone con “*handicap*” fisici, psichici o sociali⁶⁵ (difficilmente collocabili altrimenti, per i quali, il lavoro fungerebbe da “terapia”) oppure la produzione, per i soggetti più poveri, di beni e di servizi che non vengono offerti⁶⁶ né dal

⁶⁴ Cfr. Accademia Italiana Di Economia Aziendale, *Le aziende non profit tra Stato e mercato: atti del Convegno svoltosi a Roma, 28-30 settembre 1995*, op. cit., pag. 28.

L’autore, però, parla anche dell’esistenza, tra le tipologie individuate, di zone cc.dd. grigie, che rendono incompleta la suddetta classificazione. In tali spazi vanno a collocarsi quelle aziende dotate di tratti tipici di più classi.

⁶⁵ Con il termine “*handicap* sociali” si fa riferimento, per esempio, agli ex detenuti oppure a soggetti di mezza età scarsamente competenti in termini professionali.

⁶⁶ I suddetti beni e servizi possono non essere offerti da mercato e Stato oppure esserlo ma in modo parziale.

primo e né dal secondo settore, permettendo, così, l'appagamento anche dei loro bisogni.

Nello specifico, le aziende autoproduttrici sono delle organizzazioni mutualistiche private, create da soggetti con bisogni comuni che vedono nel “gruppo” lo strumento per poterli soddisfare più efficacemente.

Dato il carattere della mutualità, questo tipo di organizzazioni è comparabile alle aziende piuttosto che alle imprese, in quanto i destinatari della loro produzione, che tra l'altro sono anche gli stessi soggetti che le hanno fondate (i loro membri), devono far fronte anche alle spese produttive, servendosi delle donazioni e delle quote associative.

Ne consegue, dunque, che, in riferimento a queste, le spese condizionano le entrate⁶⁷.

Anche le aziende di erogazione, così come le prime, sono qualificabili come aziende, perché si tratta di organizzazioni private che producono servizi finalizzati ad un interesse pubblico (filantropico, religioso o culturale)⁶⁸, a fronte di controprestazioni nulle o forfettarie. Similmente alle aziende produttrici, poi, vi sono fornitori di beni/attività lavorativa oppure di capitali dal forte senso etico, non appartenenti, però, all'organizzazione (la predetta coincidenza tra destinatari dell'*output* e soggetti fondatori dotati di potere decisionale, quindi, non si manifesta in questo caso).

In tale contesto, a differenza del precedente, sono i proventi (ossia, le liberalità in entrata di cui si parlava), invece, a condizionare le spese.

⁶⁷ Cfr. Capaldo P., *L'azienda: centro di produzione*, Milano, Giuffrè, 2013, pag. 223.

⁶⁸ Le aziende filantropiche perseguono fini fondamentali per la società e, per questo, potrebbero sorgere dubbi sulla coincidenza della loro attività con quella pubblica.

Infine, per quanto riguarda le imprese sociali, si può constatare la loro doppia qualifica di azienda e di impresa, dovuta al loro particolare rapporto col mercato. La collettività, infatti, paga un prezzo per i beni e i servizi di cui è destinataria; i ricavi conseguiti, utilizzati per coprire le spese produttive, contribuiranno a generare a fine esercizio un utile, che servirà a remunerare i fattori produttivi utilizzati, supportandone e sviluppandone l'attività nel corso degli anni.

Pure in quest'ultimo tipo di organizzazioni è possibile trovare dei "donatori" di attività lavorativa o di capitali, senza il cui apporto le aziende in questione cesserebbero di esistere, in quanto svolgono la loro attività secondo modalità ed in settori scartati dalle imprese, proprio perché non ne consentirebbero l'autosufficienza.

Tuttavia, a differenza della tipologia precedente, è ravvisabile una semi-coincidenza tra destinatari dell'*output* e soci; questi ultimi possono essere ricompensati tramite condizioni agevolate d'acquisto dei beni e servizi prodotti o attraverso la remunerazione di parte del capitale (da essi) investito.

In generale, i soggetti di cui si discerne sono denominati anche "privato sociale" o "terzo settore"⁶⁹.

La prima denominazione è da collegare indubbiamente alla suddetta natura privata, il cui aspetto peculiare è l'elevata connotazione sociale che fa propendere questi soggetti verso lo Stato.

⁶⁹ "Terzo settore", tuttavia, secondo Caselli, è un termine più "generico", perché può comprendere anche altre "realità".

Cfr. Caselli L., *La produzione e distribuzione del valore*, in: Accademia Italiana Di Economia Aziendale, *Le aziende non profit tra Stato e mercato: atti del Convegno svoltosi a Roma, 28-30 settembre 1995*, op. cit., pag. 15.

Tali enti, dunque, si collocano a metà strada tra la tradizionale espressione del sociale (ovvero, lo Stato) e quella del privato (le imprese).

La qualifica *non profit*, infatti, non può essere sfruttata dalle aziende pubbliche per svolgere servizi di propria competenza, facendo leva sui minori costi e sulla migliore flessibilità lavorativa, né tantomeno dalle imprese per il solo godimento di agevolazioni fiscali, perché ciò consentirebbe loro di competere in maniera iniqua sul mercato⁷⁰.

La seconda denominazione, invece, è facilmente intuibile, in quanto ci si riferisce a tutto ciò che esula da imprese e Stato (rispettivamente primo e secondo settore) e che riveste un ruolo secondario rispetto ad essi.

Il terzo settore, però, non può essere definito solo per “differenza”; merita di rientrare nell’ambito della sua definizione anche la produzione di beni e servizi finalizzata all’appagamento di bisogni “alternativi”.

Rispetto ai primi due settori può avere ruoli complementari, concorrenziali o residuali, ma può anche “giocare d’anticipo”⁷¹.

Il valore generato ed erogato alla collettività, poi, non essendo espresso in termini monetari, è di difficile misurazione e, a tale scopo, non può “venire in soccorso” il reddito d’esercizio, poiché non rappresenta, di solito, un valido indice dell’utilità creata, alla quale si perviene tramite processi simili a quelli tipici delle aziende sia *profit* che pubbliche.

⁷⁰ Cfr. Caselli L., *La produzione e distribuzione del valore*, in: Accademia Italiana Di Economia Aziendale, *Le aziende non profit tra Stato e mercato: atti del Convegno svoltosi a Roma, 28-30 settembre 1995*, op. cit., pag. 187

⁷¹ Primo e secondo settore, tuttavia, possono incentivare lo sviluppo del terzo settore, esaltandone le potenzialità, oppure scoraggiarlo, trasferendovi costi ed inefficienze.

Il reddito in questione, quindi, non risulta essere una grandezza significativa dell'utilità sociale risultante dall'attività di gestione, in quanto i beni e i servizi "prodotti", spesso, vengono alienati a fronte di una remunerazione nulla o comunque non adeguata rispetto all'utilità offerta.

Bisogna, perciò, individuare degli indicatori di misurazione *ad hoc* per le organizzazioni operanti in questo campo⁷².

Il settore *non profit* o terzo settore, inoltre, come già appurato in precedenza, è composto da molteplici soggetti (sviluppatisi in maniera separata), diversi per valori, modalità di svolgimento dell'attività e scopi, ma che presentano importanti caratteristiche comuni, tra cui la natura privata⁷³.

Si tratta di organizzazioni che non appartengono all'area pubblica, non operano in vista della massimizzazione del profitto (logica dei soggetti privati) ed il cui fondamentale carattere⁷⁴, divenuto anche obbligo normativo e criterio classificatorio per le analisi del settore in ambito internazionale (o

⁷² Negli ultimi anni, per via della suddetta impossibilità ad usare i metodi di misurazione dei risultati tipici delle imprese anche per le organizzazioni *non profit*, sono cresciuti a dismisura gli studi di economia aziendale finalizzati ad indicare quelli giusti.

In un primo momento, essi, hanno individuato degli indicatori inerenti i fattori produttivi usati nell'ambito dell'attività svolta o l'"output" prodotto; la loro efficacia, però, risultava essere bassa se li si considerava singolarmente.

Elevati intoppi, poi, consistenti nel non poter misurare in egual maniera i risultati delle varie organizzazioni, si sono riscontrati anche per il successivo sistema di misurazione ipotizzato, che consisteva nell'impiego di diversi indici contabili ed extra-contabili, tra loro connessi, il cui scopo era quello di quantificare in maniera "eccellente" la *performance* di questi istituti.

Ne consegue, quindi, che – attualmente - non vi è la presenza di indicatori affidabili per la misurazione dei risultati delle organizzazioni di cui si discerne.

⁷³ Cfr. Barbetta G.P., Maggio F., *NONPROFIT*, op. cit., pag. 16.

⁷⁴ A proposito di carattere, va detto che il terzo settore è un complesso abbastanza omogeneo di organizzazioni dalle comuni caratteristiche.

Cfr. Barbetta G.P., Maggio F., *NONPROFIT*, op. cit., pag. 9.

relative alla maggioranza dei Paesi OCSE⁷⁵), è la non distribuzione, ai soci, degli utili risultanti dalla gestione della loro attività⁷⁶.

La loro offerta, per di più, è destinata a domande inerenti settori secondari come quello dei predetti servizi socio-assistenziali o di inclusione lavorativa per soggetti svantaggiati, ma anche a quelle derivanti da settori innovativi, come: il commercio equo e solidale, la finanza etica⁷⁷, il turismo responsabile⁷⁸ e le energie alternative⁷⁹.

Gli ambiti di intervento, quindi sono tantissimi⁸⁰.

C'è da dire, comunque, che il settore *non profit*, che è stato chiamato in tal modo “prendendo in prestito” la denominazione statunitense, è “salito alla ribalta” economica nazionale soltanto negli anni Ottanta⁸¹, quindi, si è sviluppato in modo prorompente in un lasso di tempo abbastanza recente rispetto all'estero⁸².

⁷⁵ Cfr. OECD, *The non-profit sector in a changing economy*, Paris, OECD, 2003.

⁷⁶ A proposito di quanto suddetto, secondo Borgonovi: il profitto non va ad aumentare il valore economico che spetta a coloro che guidano l'azienda.

Cfr. Borgonovi E., *Dalla storicizzazione de fini e dalla flessibilità dei mezzi il contributo delle aziende non profit al progresso economico e sociale*, in Accademia Italiana di Economia Aziendale, *L'elasticità dell'azienda di fronte al cambiamento: Atti del convegno svolto a Torino, 30 settembre-1 ottobre 1993*, Bologna, CLUEB, 1994.

⁷⁷ Nell'ambito della finanza etica operano, ad esempio, le mutue auto-gestioni, cc.dd. MAG, che sono delle società cooperative finanziarie.

⁷⁸ Il turismo responsabile viene effettuato da tutte quelle imprese sociali interessate a valorizzare in modo opportuno un dato territorio, preoccupandosi, però, anche di “attrezzare” le strutture per una confortevole ricezione dei disabili e degli effetti che il turismo genererà sull'ambiente.

⁷⁹ Operano nel campo delle fonti alternative di energia quelle imprese sociali cc.dd. “verdi” che installano impianti ad energia rinnovabile.

Per ulteriori approfondimenti in merito, si consulti: Battaglini E., *La sfida delle imprese sociali in una società tardo moderna. Il caso Roma: energie rinnovabili e partecipazione*, in “Impresa Sociale”, n. 4, 2007.

⁸⁰ Vi rientrano, tra l'altro, anche la cultura, l'istruzione, la cooperazione allo sviluppo e il tempo libero.

⁸¹ Al centro di un ampio dibattito accademico, invece, il suddetto settore “ci è finito” negli anni Novanta.

⁸² In particolar modo, il ritardo si era concretizzato nei confronti degli Stati Uniti, dove il settore in questione era già consolidato.

Il “cambio di rotta” appena menzionato è coinciso con la crisi del *welfare*, che spinse il governo a “tagliare” le proprie attività⁸³ a vantaggio dell’impulso a sfondo sociale dei privati, manifestatosi per svariate cause, tra cui: la crisi della finanza pubblica, la globalizzazione e l’incremento sia culturale che dei disagi della popolazione⁸⁴.

La principale causa di questo lento sviluppo(cui ha contribuito, in senso negativo, anche la pubblica amministrazione) è da ravvisare nella diversa legislazione delle organizzazioni rientranti nel settore di cui si discerne, che ha generato un profondo *caos* intorno al concetto del termine *non profit*.

In merito allo stesso, in dottrina, vi è anche una certa confusione sulla corretta modalità con cui scriverlo.

Infatti, spesso, ci si imbatte in terminologie, del tipo: “*non-profit*”, “*nonprofit*”, “*non profit*” e “*no profit*”.

Gli ultimi due termini non sono accettabili perché scorretti dal punto di vista grammaticale⁸⁵, sebbene per praticità si utilizzi spesso l’espressione “*non profit*”(così come nel presente lavoro), mentre i primi, che tra poco saranno analizzati singolarmente, aventi un significato pressoché simile, sono considerati corretti⁸⁶.

⁸³ Cfr. Manes F., *L’azienda di erogazione nella teoria classica*, in: Viganò E., *Azienda. Contributi per un rinnovato concetto generale*, op. cit., pag. 175.

⁸⁴ Cfr. Bronzetti G., *Le aziende non profit: un esame degli strumenti di controllo di gestione*, op. cit., pagg. 3 e ss; Cfr. Melandri V., *Accountability e aziende non profit: misurazione, rappresentazione e comunicazione dei risultati. Prime riflessioni*, Bologna, D. U. Press, 2004, pag. 21; Cfr. Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti – Commissione Aziende Non Profit, *Raccomandazione n. 1: Documento di presentazione di un sistema rappresentativo dei risultati di sintesi delle aziende non profit*, Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti, 2002, pag. 3.

⁸⁵ Per approfondire le ragioni di quanto suddetto, si consulti: Barbetta G.P., Maggio F., *NONPROFIT*, op. cit., pag. 8.

⁸⁶ Le corrette grafie “*non-profit*” e “*nonprofit*”, accettate, dunque, dagli studiosi, sono entrambe utilizzate in ambito U.S.A.

Con l'espressione "*non-profit*", che pone in risalto la negazione "*non*", si assegna al settore in questione un'accezione negativa rispetto agli altri "membri" del sistema economico-sociale, in quanto lo si ritiene composto da organizzazioni che non perseguono la massimizzazione del profitto; l'espressione "*nonprofit*", invece, che tra l'altro è quella correntemente usata, contribuisce ad assegnare al predetto settore un'accezione positiva⁸⁷, perché fa supporre che sia composto da organizzazioni che si prefiggono come scopo primario la creazione di utilità sociale e, quindi, di una ricchezza non esprimibile in termini monetari, tramite il reinvestimento dei *surplus* conseguiti nel corso dello svolgimento della loro attività⁸⁸.

Quest'ultimo termine, cui si è giunti passando per diverse denominazioni⁸⁹, è stato "coniato" per esprimere in maniera unitaria le diverse organizzazioni oggetto di questo "dibattito" e distinguerle, così, da quelle appartenenti al mercato e allo Stato.

⁸⁷ Il riferimento va ad un settore che si differenzia rispetto agli altri "membri" del sistema socio-economico, in quanto dotato di peculiarità possedute da nessun'altra organizzazione.

⁸⁸ Si tratta delle organizzazioni cui si è dato ampio risalto finora e che costituiscono il perno centrale del presente lavoro di tesi.

⁸⁹ In un primo momento (l'epoca di riferimento è quella degli anni Ottanta), si fece uso della denominazione "volontariato", intendendo per essa l'interesse collettivo a rispondere ai bisogni dei soggetti svantaggiati in maniera gratuita e solidale, al fine di assisterli e risolvere i loro problemi.

Oltre alla gratuità, altra caratteristica dell'azione volontaria è la ricerca di identità ed appartenenza che può risolversi aderendo all'organizzazione.

Successivamente, è stata la volta di un termine più generico, l'associazionismo, riguardante le associazioni disciplinate dal codice civile, ossia gruppi di individui che si occupano delle più svariate attività non a scopo di lucro (tra cui: la religione, servizi sociali, cultura e sport).

I valori tipici delle associazioni sono la democrazia (il diritto) e la partecipazione e non la solidarietà, così come accade per il volontariato.

Spesso le due definizioni sono reputate simili per due motivi: il primo è quello secondo cui i membri di molte associazioni sono dei volontari; il secondo, invece, è fornito dalla stessa forma giuridica che possiedono le organizzazioni di volontariato e le associazioni.

Infine, a metà anni Novanta, si è diffuso il valore dell'imprenditorialità, che consiste nel voler collegare i valori della solidarietà e del diritto all'attività economica finalizzata alla produzione di beni e servizi distribuibili o gratuitamente o dietro pagamento di un prezzo da parte di soggetti pubblici o privati.

Se inteso in senso restrittivo, comprende volontariato, associazionismo e cooperazione sociale; in senso ampio, invece, annovererà tra i suoi “membri” i settori della cooperazione e della mutualità.

Infine, secondo una definizione “strutturale-operativa” di tale settore, le organizzazioni *non profit* sono quelle dotate delle seguenti proprietà: a) natura giuridica privata; b) costituzione formale; c) autogoverno; d) assenza di distribuzione degli utili; e) “volontarietà”, sia per la presenza di lavoro (volontario) gratuito e sia per l’adesione non forzata⁹⁰.

⁹⁰ Cfr. Barbetta G.P., Maggio F., *NONPROFIT*, op. cit., pagg. 11-14.

1.3 Criteri gestionali e “leve” per il successo delle organizzazioni *non profit*

A differenza di quanto accade per aziende pubbliche ed imprese, nelle organizzazioni *non profit* si riscontrano vantaggi competitivi caratterizzati, da un lato, da più elevati livelli di flessibilità ed impegno dei lavoratori e, dall'altro, da una maggiore soddisfazione degli stessi.

I primi, così come dimostra una ricerca di grande interesse⁹¹, sono da attribuire al contratto psicologico relazionale⁹², particolare criterio gestionale inerente le risorse umane di tali organizzazioni; i secondi, invece, afferiscono ai criteri gestionali di equità in termini distributivi e procedurali.

Tra i più importanti criteri gestionali delle organizzazioni *non profit* si rilevano⁹³: a) il modello operativo puro, relativo alle organizzazioni che, senza l'apporto di “aiuti”, non riuscirebbero ad eseguire programmi/progetti, a causa dei loro elevati costi⁹⁴. Le entrate di cui si parla sono ravvisabili in “quote” elargite da finanziatori istituzionali; b) il modello *grant making* puro, invece, risulta essere *ad hoc* per quelle organizzazioni impegnate nella ricerca di fondi con cui finanziare progetti⁹⁵. Le organizzazioni in questione, promuovendo i propri obiettivi, invitano gli individui a compiere atti solidaristici, di modo da raccogliere fondi che poi potranno riallocare; c) il modello misto, ossia un *mix*

⁹¹ Cfr. Bragato S., *Capitale umano e qualità del lavoro nei servizi sociali. Un'analisi comparata tra modelli di gestione*, FIVOL (Fondazione italiana per il Volontariato), 2000.

⁹² Cfr. Solari L., Petroli S., *Impresa sociale e contratto psicologico dei lavoratori*, in “Impresa Sociale”, n. 69, 2003.

⁹³ Cfr. Maramai A., *L'importanza di indici e indicatori di performance per misurare l'efficienza delle ANP*, in “Enti Non Profit”, n. 3, 2007.

⁹⁴ Le organizzazioni cui si riferisce il modello operativo puro, dunque, svolgono prettamente un'attività operativa interna.

⁹⁵ Le organizzazioni cui si riferisce il modello *grant making* puro, a differenza delle prime, svolgono principalmente un'attività erogativa esterna.

dei precedenti modelli, sia per provenienza di ricavi che per tipologia di attività svolta.

Per quanto concerne le aree di gestione, occorre elencare⁹⁶: a) gestione caratteristica, che comprende le principali attività indirizzate al conseguimento degli scopi prefissati; b) gestione delle attività correlate a quella caratteristica, che consistono, solitamente, nell'esercizio diretto o indiretto di attività di natura commerciale; c) gestione patrimoniale, finalizzata a far fruttare il patrimonio di cui dispone l'organizzazione; d) gestione monetaria e finanziaria, volta al conseguimento dell'equilibrio monetario; e) gestione della raccolta fondi, finalizzata alla realizzazione di risorse monetarie e di beni in natura; f) gestione straordinaria, relativa a fatti ed atti straordinari.

Volendo, invece, passare in rassegna gli elementi organizzativi e strategici su cui far leva per rendere un'organizzazione *non profit* "di successo", occorre annoverare⁹⁷:

- le capacità strategiche, che consistono nel saper gestire in maniera efficace ed efficiente il connubio tra la soddisfazione immediata dei bisogni e l'acquisizione di risorse che servono ad assicurare un solido sviluppo prospettico;

⁹⁶ Cfr. Colombo G. M., Stiz G., *Il bilancio sociale delle organizzazioni non profit*, Assago Milanofiori, Ipsoa, 2003.

⁹⁷ Cfr. Caselli L., *La produzione e distribuzione del valore*, in: Accademia Italiana Di Economia Aziendale, *Le aziende non profit tra Stato e mercato: atti del Convegno svoltosi a Roma, 28-30 settembre 1995*, op. cit., pag. 191.

- i valori e gli scopi, da integrare all'agire strategico e ad un adeguato assetto organizzativo e gestionale, generando, così, il c.d. <<triangolo di eccellenza>>⁹⁸;
- il consenso e la condivisione da parte di tutti i membri dell'organizzazione nei confronti della predetta integrazione, finalizzati alla sua efficacia;
- un'ottima gestione: a) interna, tramite sistemi organizzativi affidabili che rispondano ai valori aziendali; b) del rapporto coi destinatari dell'attività di produzione, attraverso una maggior conoscenza delle loro esigenze, da soddisfare in maniera efficiente ed un loro coinvolgimento nelle decisioni dell'organizzazione; c) delle relazioni con gli *stakeholder* esterni e la comunità di riferimento, tramite elevate capacità relazionali e collaborative;
- la capacità di ideare ed allestire sistemi di misurazione e controllo delle *performance* aziendali per assicurare trasparenza ed affidabilità nei confronti degli *stakeholder*.

⁹⁸ Cfr. Caselli L., *La produzione e distribuzione del valore*, in: Accademia Italiana Di Economia Aziendale, *Le aziende non profit tra Stato e mercato: atti del Convegno svoltosi a Roma, 28-30 settembre 1995*, op. cit., pag. 193.

Capitolo II

Il settore *non profit* in Italia

Sommario: 2.1 – Cenni sul suo sviluppo e relative norme giuridiche; 2.2 – Le diverse organizzazioni appartenenti al *non profit* e presenti anche nel nostro Paese; 2.3 – La tanto agognata riforma del terzo settore.

2.1 Cenni sul suo sviluppo e relative norme giuridiche

Nonostante si ritenga che l'istituzione del terzo settore, in Italia, sia piuttosto "recente"¹, alcune organizzazioni *non profit*² risalgono a parecchi secoli fa ed in particolare ai tempi dell'Alto Medioevo³. In quest'epoca, infatti, nacquero diversi istituti, di estrazione sia religiosa che laica, con il compito di erogare servizi necessari alla salute e alla sopravvivenza dei bisognosi⁴.

Dal XII secolo⁵, invece, fecero il loro esordio i primi esemplari di associazioni di fedeli/confraternite (aventi il beneplacito della Chiesa e definite anche come "le antesignane della moderna concezione di mutuo soccorso") e di università pubbliche, dedite, rispettivamente, all'assistenza di poveri e malati e alla diffusione della cultura; due finalità rese possibili grazie alle cospicue rendite ricevute dai nobili⁶.

¹ Si ritiene, infatti, che la suddetta istituzione si sia manifestata soltanto in seguito a quanto avvenuto nei Paesi anglosassoni.

² Ci si può riferire alle "organizzazioni *non profit*" anche col termine di "ONP" o di "ANP", nel caso si sostituisca l'espressione "azienda" a quella di "organizzazione".

³ La storia del *non profit* descrive una società che dà luogo ad un'azione sociale collettiva, soddisfacendo concretamente le esigenze che vi affiorano (soprattutto quelle economiche e sociali).

⁴ Volendo essere precisi, l'espressione "bisognosi" ingloba al suo interno sia le persone povere che i malati.

I suddetti enti, quindi, presentavano finalità di ordine assistenziale e caritatevole.

⁵ A partire dall'epoca sopra menzionata, si può anche usare l'espressione "Basso Medioevo".

⁶ Cfr. Borzaga C., Santuari A., *L'evoluzione del terzo settore in Italia*, in: Maticena A., *Aziende nonprofit. Scenari e strumenti per il terzo settore in Italia*, Milano, Egea, 1999, pagg. 35 e ss.

Inoltre, la loro continuità nel tempo (tipico requisito di aziendalità), così come l'efficienza gestionale, era assicurata dall'adozione obbligatoria di uno statuto interno⁷.

Non bisogna dimenticare, poi, gli ospedali gestiti da enti religiosi, i monti di pietà⁸ ed alcune biblioteche storiche; si trattava, in sostanza, di organizzazioni di origine sia religiosa che laica, che si interessavano, per conto della Chiesa o dello Stato, dello *status* di vita degli individui disagiati o degli studiosi/studenti, che si prodigavano, a loro volta, per il miglioramento dello *status* di vita dell'intera collettività⁹.

In seguito, per una deliberata scelta da parte degli enti religiosi di dedicarsi principalmente alle opere di fede, si è registrato, fino al 1700, un numero sempre più crescente di enti laici finalizzati a soddisfare le esigenze dei soggetti più sfortunati (detti, per questo, anche “non lucrativi”) ed aventi a disposizione, per tale scopo, degli ingenti patrimoni.

Con il dilagare del pensiero illuminista¹⁰, però, furono emanate molte leggi¹¹ che condussero allo smantellamento o alla trasformazione in istituti pubblici¹² sia degli enti in questione che di quelli religiosi¹³.

⁷ Cfr. Francesconi A., *Comunicare il valore dell'azienda non profit*, Padova, CEDAM, 2007, pag. 3.

⁸ I monti di pietà erano degli istituti finanziari privi di scopo di lucro, tipici dell'Alto Medioevo. Nel nostro Paese nacquero (intorno al 1470) ad opera dei frati francescani ed erano finalizzati alla concessione dei cc.dd. microcrediti a condizioni agevolate rispetto a quelle del mercato. I beneficiari dovevano porre a garanzia di questi prestiti, in genere, dalla durata annuale, dei pegni, il cui valore doveva eccedere di almeno un terzo la somma ricevuta. Allo scadere dell'anno, qualora il prestito non fosse stato restituito, si procedeva alla vendita all'asta del pegno posto come garanzia.

⁹ Cfr. Barbetta G.P., Maggio F., *NONPROFIT*, Bologna, Il Mulino, 2002, pag. 23.

¹⁰ Secondo il suddetto pensiero illuministico, soltanto lo Stato poteva esprimere la volontà dei cittadini.

¹¹ Per quanto riguarda l'Italia, tra le leggi sopra menzionate si possono far rientrare: lo Statuto Albertino del 1848, la Legge Saccardi del 1850 e la Legge Cavour Rattizzi del 1855. Sulla scia, poi, di queste ultime due leggi proseguì il Codice Civile del 1865.

Tuttavia, i “tagli” appena menzionati furono preceduti dalla nascita del movimento dei lavoratori, dovuta allo sviluppo delle associazioni sindacali, delle cooperative di consumo e delle società di mutuo soccorso (ovvero, del c.d. “mutualismo operaio”).

Quest’ultimo si manifestò in seguito ai gravissimi problemi sociali legati alla seconda metà del XIX secolo (meglio noti come “questione sociale”), provocati dalla rivoluzione industriale e riassumibili nelle pessime condizioni di lavoro degli operai¹⁴; essi, infatti, erano costretti a turni “massacranti” (dalle 10 alle 12 ore) all’interno di fabbriche malsane, a fronte di remunerazioni esigue¹⁵.

Le predette società, quindi, nel tentativo di sopperire alla “questione sociale”, presentavano come elemento peculiare l’assicurazione di sussidi in caso di malattia e di vecchiaia, oppure di invalidità comportante l’inabilità al lavoro, a

Per approfondire il contenuto dei singoli provvedimenti, si consulti: Capecchi M., *Evoluzione del terzo settore e disciplina civilistica: dagli enti non lucrativi all’impresa sociale*, Padova, CEDAM, 2005, pagg. 10-11.

¹² In particolare, con la Legge Crispi del 1890, vennero a costituirsi le cc.dd. “Istituzioni pubbliche di assistenza e beneficenza” (IPAB).

¹³ Gli enti non lucrativi gestiti dalla Chiesa Cattolica (detti anche “opere pie”), nello specifico, erano composti da: ospedali, orfanotrofi, ospizi, dormitori e monti di pietà.

Con l’approvazione della Legge Crispi, furono trasferiti allo Stato sia il controllo che la gestione (quest’ultima, però, solo parzialmente) di oltre 20.000 opere pie.

¹⁴ Nello specifico, invece, la “questione sociale” è da ascrivere all’abbandono delle campagne, ormai impoverite, e all’inurbamento: due fenomeni che furono diretta conseguenza del processo di industrializzazione. Tuttavia, l’affollamento delle città da parte degli ex-contadini, il cui intento era andare a “rinforzare le fila” della manodopera operaia, comportò un’elevata disoccupazione (dovuta all’incapacità delle fabbriche di assorbirla per intero) ed una povertà diffusa.

¹⁵ In riferimento a quanto suddetto, si può affermare che i proprietari delle fabbriche avessero a disposizione tantissima manodopera e, per di più, a basso costo. Gli ex-contadini, infatti (alla luce della povertà diffusa e dell’elevato tasso di disoccupazione) si trovavano costretti a sottostare a qualsiasi regola e richiesta dei proprietari.

fronte del pagamento di contributi periodici¹⁶, occupandosi, tra l'altro, anche dell'assistenza sanitaria e dell'aspetto istruttivo¹⁷.

Per giunta, le società in questione, sebbene fossero di origine non pubblica¹⁸, bensì il frutto di un'organizzazione autonoma dei cittadini (nello specifico, dei lavoratori), furono utili a milioni di italiani, fornendo loro (tramite il sostegno delle amministrazioni locali, quali comuni e province) aiuti economici ed assistenza che, altrimenti, non avrebbero ricevuto dallo Stato¹⁹. Il sistema del *welfare*, difatti, mostrava delle forti lacune all'epoca.

Di tali associazioni, soltanto alcune sono riuscite a sopravvivere nel tempo, quali le associazioni sindacali; altre, invece, non ce l'hanno fatta, perché sono state soppiantate da enti pubblici (grazie alla predisposizione di un ampio sistema di *welfare*) o dal mercato²⁰, entrambi in grado di soddisfare le stesse esigenze cui esse trovavano rimedio²¹.

¹⁶ La dinamica sopra illustrata, dunque, mostrava delle differenze rispetto a quanto avveniva per le associazioni professionali o religiose, di cui, però, ne "ricalcavano le orme".

¹⁷ I tanti disoccupati (principalmente ex-contadini), infatti, si riversavano nei quartieri cittadini cc.dd. poveri, caratterizzati da condizioni igieniche precarie, che favorivano il proliferarsi di malattie. Elevato, poi, era anche il tasso di analfabetismo dell'epoca: oltre 15 milioni di italiani, su un totale superiore ai 20 milioni.

Inoltre, secondo Banfo, il "campo d'azione" delle società di mutuo soccorso riguardava anche gli aspetti educativi, ludici e ricreativi.

Cfr. Banfo G., *Le origini del mutualismo operaio*, in: Montaldo S., *Il Risorgimento nell'Astigiano, nel Monferrato e nelle Langhe*, Asti, Fondazione Cassa di Risparmio di Asti, 2010, pag. 1.

¹⁸ Vi era una quasi totale assenza dello Stato nell'ambito degli interventi a favore della risoluzione della già citata "questione sociale".

¹⁹ Queste istituzioni, inoltre, richiamavano due correnti: una socialista e, dunque, politica, e l'altra cattolica, ossia religiosa.

La prima faceva capo al Partito Socialista Italiano (PSI), alla Confederazione Generale del Lavoro (CGIL) e alle Camere del Lavoro e difendeva strenuamente gli interessi della classe dei lavoratori (presentava, dunque, un'impostazione classista); la seconda, invece, si ispirò profondamente all'enciclica "*Rerum Novarum*" di Papa Leone XIII che avallò il principio di sussidiarietà e, in virtù della sua impostazione interclassista (che consiste nel voler perseguire finalità comuni a più classi sociali), promosse intensamente la costituzione di banche popolari e casse di risparmio (oltre che delle cooperative e delle società di mutuo soccorso).

²⁰ A proposito di mercato, alcune delle associazioni di cui si discerne, sono state trasformate proprio in organizzazioni di mercato (come ad esempio le cooperative), al fine di offrire un'adeguata remunerazione ai soci.

²¹ Cfr. Barbetta G.P., Maggio F., *NONPROFIT*, Bologna, Il Mulino, 2002, pag. 24.

In riferimento alla prima sostituzione, esse hanno contribuito alla graduale costituzione dello stato sociale d'epoca giolittiana, ossia alla formazione del complesso delle misure pubbliche a sostegno della protezione sociale²².

Di contro, se si trascurava l'epoca fascista²³, una grossa fetta del settore *non profit* italiano ha avuto origine al termine della seconda guerra mondiale²⁴, grazie ai tanti articoli della Carta Costituzionale²⁵ in cui si può ravvisare l'elevata importanza rivestita dalle associazioni e dalle cooperative (così come i sindacati²⁶) nell'ambito di un Paese democratico²⁷.

Ad ogni modo, però, il sistema pubblico italiano di assistenza sociale, in questi anni, presentava ancora dei forti *gap* che non gli consentivano di assicurare ai cittadini i livelli minimi necessari.

Saltando qualche decennio, si giunge, poi, agli anni Ottanta.

In questo periodo, nascono le cc.dd. "imprese sociali" (definite anche come il terzo membro del settore *non profit*), composte dai gruppi di volontariato (finalmente riconosciuti, di lì a poco, tramite l'approvazione di una legge

²² Tra le suddette misure si possono far rientrare: a) le norme assicurative riguardanti gli infortuni sul lavoro, la malattia e l'invalidità; b) il sistema previdenziale (o pensionistico, che dir si voglia); c) l'assistenza sanitaria; d) l'estensione dell'obbligo scolastico.

Lo Stato, dunque, si fece carico della maggioranza dei bisogni sociali ritenuti fondamentali dalla collettività.

²³ Il regime totalitario italiano, infatti, ostacolò profondamente ogni forma di libero associazionismo.

²⁴ Caduto il fascismo, nacquero tutte quelle forme di associazionismo e di partecipazione popolare riscontrabili nei regimi democratici.

²⁵ La suddetta Carta Costituzionale, meglio nota come la "Costituzione della Repubblica Italiana", è stata redatta nel 1948 dai cc.dd. "padri costituenti".

²⁶ All'interno della nostra Costituzione, tuttavia, si fa riferimento anche all'importanza rivestita dai partiti (art. 49).

²⁷ Il principio della libertà di associazione, nello specifico, lo si ritrova all'art. 19 Cost. ed è strettamente connesso all'art. 4 Cost., secondo cui: "Ogni cittadino ha il dovere di svolgere, secondo [...] la propria scelta, un'attività [...] che concorra al progresso materiale o spirituale della società".

quadro *ad hoc*²⁸), dotati di una struttura semplice, e dalle cooperative sociali²⁹: l'altro tipo di impegno sociale, caratterizzato da un'ampia accezione economica e da una struttura complessa.

Lo scopo di quest'ultime³⁰ era quello di offrire lavoro a soggetti, per così dire, svantaggiati³¹, in attività di tipo economico, come quelle agricole o artigianali.

Il volontariato e la cooperazione sociale, entrambi espressione della società civile, contribuirono, dunque, ad una netta trasformazione della politica, che si impegnava, così, nell'ambito solidale, dando luogo ad una vera e propria trasformazione sociale³².

Negli anni Novanta, invece, "entrò in scena" la definizione di "terzo settore"³³, che aggregava in sé, oltre ai gruppi di volontariato e alle cooperative sociali appena citati, anche altri soggetti tipici del settore *non profit*, come associazioni, fondazioni e comitati.

²⁸ La suddetta legge quadro, tramite cui i gruppi di volontariato vengono riconosciuti a livello istituzionale, è la n. 266 del 1991.

²⁹ Cfr. Barbetta G.P., Maggio F., *NONPROFIT*, Bologna, Il Mulino, 2002, pag. 25.

³⁰ Anche le cooperative sociali furono riconosciute istituzionalmente con una Legge quadro del 1991; nello specifico, si tratta della L. n. 381.

³¹ Il termine "soggetti svantaggiati" si riferisce a: detenuti, disabili, tossicodipendenti e persone con *handicap* psichici.

³² In sintesi, si può affermare che i "pionieri" nel campo del *non profit* italiano sono stati, fino alla fine del XIX secolo (epoca in cui si manifestò il processo di industrializzazione), le organizzazioni di matrice religiosa, volte ad assistere i soggetti bisognosi (e, dunque, permeate da uno spirito caritatevole). Con lo sviluppo dei movimenti operai e contadini, poi, nacquero, con il medesimo scopo, le società di tipo mutualistico, quali associazioni e cooperative.

Gli ultimi membri di questo settore risultano essere i gruppi di volontariato e le cooperative sociali, espressioni, rispettivamente, di uno spirito partecipativo e solidale.

Tutti questi soggetti compongono ancora oggi il complesso settore *non profit* del nostro Paese.

³³ Il ruolo del terzo settore fu avvalorato dalla Legge n. 328 del 2000, ovvero la Legge quadro sui servizi sociali.

Tra le fondazioni, si possono citare quelle di matrice bancaria, istituite dalla c.d. Legge Amato³⁴ del 1990, la quale attuò una profonda trasformazione delle Casse di Risparmio, separandone l'attività di erogazione del credito da quella a sfondo sociale³⁵, che confluì proprio nelle realtà di cui si discerne.

Al successo del terzo settore collaborarono, da un lato, la partecipazione sociale ed il dinamismo civico, e dall'altro la c.d. crisi fiscale dello Stato, che rivelò possibili ampliamenti del suo campo d'azione.

In svariate circostanze, infatti, la predetta crisi costrinse l'amministrazione pubblica, che non offriva determinati servizi (di natura soprattutto sociale e sanitaria) o lo faceva in modo carente, a trasferirne la gestione alle diverse organizzazioni *non profit*³⁶, che crebbero tantissimo³⁷, andando a soddisfare, così, i nuovi bisogni di una società economicamente avanzata³⁸.

³⁴ Nello specifico, si tratta della legge di delega n. 218 del 30 luglio del suddetto anno, che fu attuata in recepimento della I e della II Direttiva Europea in materia creditizia, relative, in particolare, alla despecializzazione bancaria.

³⁵ Per dovizie di particolari, si tratta delle attività culturali e filantropiche volte al raggiungimento di un'utilità sociale.

³⁶ In particolar modo, la gestione dei suddetti servizi passò ad organizzazioni *non profit* (ossia organizzazioni promuoventi i valori della solidarietà e dell'altruismo) di origine cattolica, sebbene alcune, fossero anche di origine laica.

Cfr. Barbetta G.P., Maggio F., *NONPROFIT*, Bologna, Il Mulino, 2002, pag. 30.

³⁷ Si svilupparono tante aziende non profit, soprattutto di piccole dimensioni, volte a soddisfare i bisogni di determinati individui.

La loro crescita, poi, si manifestò anche in termini economici ed in termini di incidenza sul prodotto interno lordo (PIL).

Cfr.: Francesconi A., *Comunicare il valore dell'azienda non profit*, op. cit., pag. 7; Borzaga C., Santuari A., *Le imprese sociali nel contesto europeo*, in "Università degli Studi di Trento. ISSAN – Istituto Studi Sviluppo Aziende Non Profit. Working Papers", n. 13, 2000.

³⁸ Il settore in questione si trasformò, così, in una sorta di "anello di collegamento" tra la società e lo Stato, colmando con la propria offerta (che doveva appagare le esigenze dei cittadini), i *gap* qualitativi di cui erano oggetto i servizi proposti dagli enti pubblici.

Tale situazione era, ed è tuttora, rappresentata al meglio dal comparto della sanità.

Sempre più spesso, infatti, lo Stato demanda alcune funzioni essenziali della sanità alle organizzazioni *non profit*. Un esempio è fornito dal contesto della cura degli anziani, dove gli enti in questione gestiscono gran parte delle case di cura.

Questo processo di “delega” di alcune competenze pubbliche agli enti non lucrativi trovava il suo fondamento nel principio di sussidiarietà, definito, in un primo momento, dalla Dottrina Sociale della Chiesa Cattolica³⁹.

Tale principio, che, da un lato, contrasta l’accentramento, nonché l’ampia presenza dello Stato e delle relative istituzioni⁴⁰ e, dall’altro, invece, sostiene le organizzazioni intermedie e l’azione privata (facendo sì che tutti gli organismi sociali perseguano il bene collettivo) è stato inserito, con la riforma federalista del 2001, nella nostra Costituzione e, precisamente, all’art. 118, entrando, così, in possesso del rango costituzionale.

Secondo il comma 4 del citato articolo⁴¹, disciplinante la c.d. sussidiarietà orizzontale, gli enti pubblici hanno il dovere di sostenere l’operato di quelli privati, che s’impegnano per l’utilità sociale, non escludendo, però, un loro possibile intervento⁴².

Degni di nota, poi, risultano essere il commercio equo e solidale e la finanza etica (sviluppatasi con maggior rigore nei primi anni Duemila), concorrenti, in un’ottica di rafforzamento ed affiancamento del settore in questione, alla formazione della c.d. “altra economia”, che persegue obiettivi alternativi alla

³⁹ Nello specifico, la prima definizione, tra l’altro molto sintetica, del principio di sussidiarietà è comparsa nell’enciclica *Quadragesimo anno* di Papa Pio XI, risalente al 1931.

Cfr. Quadrio Curzio A., Merzoni G., *Non profit e sussidiarietà*, Franco Angeli, 2002, pagg. 11-12.

⁴⁰ Cfr. Ferlito C., *Le fondazioni bancarie e il principio di sussidiarietà: alcune riflessioni*, in “La Società”, n. 2, 2008, pag. 250 e ss.

⁴¹ Il suddetto co. 4 dell’art. 118 Cost. prevede che: “Stato, regioni, città metropolitane, province e comuni riconoscono e favoriscono l’autonomia iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale”

⁴² Cfr. De Carli P., *La disciplina giuridica del terzo settore e il principio di sussidiarietà*, in: Quadrio Curzio A., Merzoni G., *Non profit e sussidiarietà*, op. cit., pag. 44.

Il riconoscimento del principio di sussidiarietà quale principio costituzionale, implica, in caso di progressivo smantellamento del sistema di *welfare*, l’obbligo, e non più la scelta, per le amministrazioni pubbliche, di demandare l’offerta di servizi sociali dalla pubblica utilità al settore *non profit*. A tal fine, però, occorrerà far sì che esse possano usufruire di opportuni finanziamenti.

massimizzazione del profitto, ispirandosi ai principi della solidarietà e della giustizia.

Negli ultimi duecento anni, quindi, la società italiana, tramite questo vasto insieme di organizzazioni, ha saputo innovarsi ed auto-organizzarsi, perseguendo sempre gli stessi valori di fondo, tra cui la solidarietà/beneficenza, il sostegno dei diritti e, dunque, del benessere collettivo, e la partecipazione democratica (ossia, dei cittadini) alla vita sociale⁴³.

Concludendo, si può affermare che il settore *non profit*, attualmente, si presenti (non senza rischi⁴⁴) come un soggetto dotato di una propria identità⁴⁵, distinta ed alternativa rispetto a quella del mercato e dello Stato.

Tra i suoi compiti rientrano: a) il sostegno ai diritti dei cittadini, tramite un incremento dei servizi sociali fruibili (compensando, così, le falle relative alle politiche sociali del *welfare* dovute al protrarsi della crisi della finanza pubblica) ed un *pressing* nei confronti della classe politica affinché vi provveda concretamente⁴⁶; b) l'arduo compito di attuare una trasformazione

⁴³ Cfr. Bensi R., *Finanza non profit - Le strategie di marketing per la nascita di Banca Etica*, in "Lettera Marketing ABI (Associazione Bancaria Italiana)", n. 3, 1998, pagg. 2-7.

⁴⁴ Il rischio cui si fa riferimento è che il terzo settore possa essere identificato in un soggetto parastatale, cui affidare dei servizi (nell'ottica di una riduzione del peso del *welfare* sui bilanci pubblici) effettuabili perseguendo la massimizzazione del profitto, o in un surrogato del mercato.

⁴⁵ Con l'espressione "identità", legata al settore del *non profit*, si intende far riferimento alla storia, ai principi/valori e agli scopi dello stesso.

⁴⁶ Ci si auspica, poi, che il *non profit* possa dotarsi anche del principio dell'autonomia politica del sociale, collaborando, così, alla determinazione delle politiche pubbliche e sociali.

economica (e sociale), che miri al perseguimento di uno sviluppo sostenibile, sulla base dei principi di equità e giustizia⁴⁷.

Circa la legislazione italiana relativa al settore non lucrativo⁴⁸, poi, si può notare come essa sia tanto copiosa⁴⁹ e complessa (ed a tratti confusionale) quanto disomogenea o non sistematica⁵⁰.

Difatti, così come lamentano numerosi studiosi⁵¹, nell'ambito del nostro ordinamento, è del tutto assente una definizione giuridica del termine *non profit*⁵² e, di conseguenza, delle relative organizzazioni nel loro complesso.

Ciò significa che il legislatore ha disciplinato, man mano, soltanto quegli aspetti del settore che presentavano un'urgenza di regolamentazione⁵³, non seguendo alcun "disegno" sistematico⁵⁴.

⁴⁷ Vi sono dubbi, tuttavia, sulla capacità del terzo settore di porre in atto una trasformazione economica definibile radicale.

⁴⁸ L'espressione "settore non lucrativo" rappresenta un ulteriore sinonimo di "settore *non profit*" o "terzo settore".

⁴⁹ E' possibile immaginare le fattezze della suddetta voluminosità tenendo conto di una raccomandazione operata dal CNDCEC (Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti) nel 2002, nella quale, l'ente in questione, ha evidenziato 18 forme giuridiche di organizzazioni non profit, tutte diverse tra loro.

Cfr. Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti – Commissione Aziende Non Profit, *Raccomandazione n. 1: Documento di presentazione di un sistema rappresentativo dei risultati di sintesi delle aziende non profit*, 2002, Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti, pag. 3.

⁵⁰ Altri limiti della legislazione italiana afferente il settore *non profit* sono: una scarsa trasparenza sui criteri di controllo dell'efficacia e dell'efficienza del suo operato e l'assenza di adeguati incentivi governativi.

⁵¹ Gli studiosi, infatti, nel descrivere questo settore, devono utilizzare forzatamente dei termini: a) economici, quali "terzo settore"; b) contabili, come "istituzioni sociali private"; c) sociologici, come "volontariato" o "privato sociale".

⁵² Cfr. Melandri V., *Accountability e aziende nonprofit: misurazione, rappresentazione e comunicazione dei risultati. Prime riflessioni*, Bologna, D.U. Press, 2004, pag. 56.

In particolare, esso non è affatto menzionato in alcuna legge/normativa o regolamento.

Cfr. Propersi A., Rossi G., *Gli enti non profit: associazioni, fondazioni, comitati, club, mutue, ONLUS, organizzazioni di volontariato, cooperative sociali, associazioni sportive dilettantesche, associazioni di promozione sociale, circoli aziendali, la raccolta fondi*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2004.

⁵³ In merito a quanto suddetto, si può tranquillamente affermare che quello attuato dal legislatore è stato un "metodo legiferativo *una tantum*".

⁵⁴ L'assenza di una chiara logica con cui procedere alla legislazione del settore *non profit* ha portato, talvolta, a delle distinzioni fittizie e ad una conseguente agevolazione di determinate organizzazioni a discapito di altre, mediante un conferimento ingiustificato di benefici/incentivi.

Come già si è potuto appurare in precedenza, persino all'interno della Costituzione, che rappresenta la fonte normativa dal rango più elevato, si possono ravvisare delle regole correttamente applicabili al *non profit*, sebbene non vi sia uno specifico rimando.

Il riferimento va alla già citata sussidiarietà, presente all'art 118 Cost., ma anche ai principi contenuti nell'⁵⁵: a) art. 2, incentrato sui diritti inviolabili dell'uomo, espressi anche nelle formazioni sociali (e non solo come singolo); b) art. 3, riguardante le pari opportunità dei cittadini; c) art. 38, che sancisce il diritto all'assistenza sociale e alla previdenza; d) art. 45, che riconosce la funzione sociale della cooperazione di tipo mutualistico, priva di scopi speculativi.

Tuttavia, nonostante presenti un rango inferiore rispetto a quello della Carta Costituzionale, la principale fonte normativa del terzo settore risulta essere il Codice Civile; in particolare, le tipiche forme giuridiche degli istituti in esame, ossia, associazioni, riconosciute e non, comitati e fondazioni, sono regolate dai pochi articoli del Libro I⁵⁶.

E' qui, dunque, che si ritrova la legislazione civilistica inerente le organizzazioni *non profit*, la quale, d'altronde, non ha né eliminato le disposizioni normative ad essa antecedenti, che disciplinano le ulteriori forme giuridiche assumibili dal contesto oggetto d'analisi (come la L. 3818/1886 sulle società di mutuo soccorso), e né impedito la realizzazione delle

⁵⁵ Cfr. www.senato.it.

⁵⁶ A differenza di quanto suddetto, la regolamentazione delle imprese e delle relative forme giuridiche assumibili, invece, è affidata al Libro V del Codice Civile, il che testimonia la ferma volontà, da parte del legislatore, di distinguere chiaramente i due tipi di azienda.
Cfr. Barbetta G.P., Maggio F., *NONPROFIT*, Bologna, Il Mulino, 2008, pag. 33 e ss.

altrettante e numerose disposizioni ad essa successive (la c.d. legislazione speciale), di tipo non solo disciplinante (per es.: la L. 49/1987 sulle ONG⁵⁷ o la L. 218/1990 e il D.lgs. 153/1999 sulle fondazioni bancarie⁵⁸) ma anche fiscale⁵⁹, e addirittura riformista nei confronti del sistema pubblico del *welfare*. A titolo esemplificativo, in queste ultime due tipologie, possono rientrare, rispettivamente, sia la Legge sulle O.N.L.U.S.⁶⁰ (D.lgs. n. 460 del 1997) che la riforma dell'assistenza (Legge n. 328 del 2000). Emerge, dunque, la presenza (in Italia) di un quadro legislativo inerente il *non profit* davvero complesso, che, per essere compreso a fondo, necessita di un'ulteriore analisi, relativa, oltre che alle possibili tipologie giuridiche esposte nel Libro I del Codice Civile, anche alla disciplina speciale pocanzi menzionata⁶¹.

⁵⁷ Con il termine “ONG”, frutto ovviamente di un'abbreviazione, si suole far riferimento alle “Organizzazioni non governative”.

⁵⁸ Tra i restanti provvedimenti normativi afferenti il *non profit* e successivi alla legislazione civilistica, si possono annoverare: le leggi n. 266 e 381 del 1991, disciplinanti, rispettivamente, le organizzazioni di volontariato e le cooperative sociali, la L. 383/2000 sulle associazioni di promozione sociale e il D.lgs. 155/2006 sulle imprese sociali.

⁵⁹ La natura fiscale delle disposizioni normative sul terzo settore, successive a quanto disciplinato dal Libro I del Codice Civile, rimanda ad un'altra classificazione delle organizzazioni *non profit* effettuata per finalità tributarie. Secondo quest'ultima, si distingue tra enti non commerciali (categoria comprendente anche le associazioni) o O.N.L.U.S. (categoria disciplinata soltanto in termini tributari e con forti agevolazioni nello stesso ambito, in virtù del relativo perseguimento di obiettivi “nobili” dal punto di vista sociale), oppure, talvolta, in enti commerciali.

⁶⁰ L'espressione “O.N.L.U.S.” rappresenta l'acronimo di “Organizzazioni non lucrative di utilità sociale”.

⁶¹ Cfr. Barbetta G.P., Maggio F., *NONPROFIT*, op. cit. (2002), pag. 32.

2.2 Le diverse organizzazioni appartenenti al *non profit* e presenti anche nel nostro Paese

2.2.1 Introduzione

Le diverse organizzazioni che animano il settore non lucrativo, presenti in quasi tutti i settori economici (in particolare, in quelli della sanità, dell'assistenza sociale, della cultura e della ricerca) ed impegnate in compiti importantissimi dal punto di vista socio-economico⁶², oltre a differenziarsi in termini di struttura organizzativa, dimensioni e compiti, si distinguono anche per la forma giuridica assunta, che influenza le attività effettuabili, le procedure gestionali, nonché di rendicontazione, e le responsabilità giuridiche dei relativi soggetti economici.

Come predetto, la regolamentazione delle forme giuridiche assunte, di solito, dalle organizzazioni prive di scopo di lucro, ovvero, associazioni, riconosciute e non, fondazioni e comitati, la si può ritrovare nel Libro I del Codice Civile.

Tuttavia, questa sezione del Codice non è dedicata interamente alle *ONP*; gli articoli destinati a tale scopo (che vanno dal 14 al 42), infatti, sono pochi (29 per l'esattezza) e, per di più, caratterizzati da un certo grado di confusione⁶³, a causa dell'assenza di chiare definizioni relative alle forme sopra menzionate⁶⁴.

⁶² Le organizzazioni in questione, nel perseguire i loro obiettivi economico-sociali, sono guidate da un chiaro spirito etico; la loro motivazione, dunque, non risiede nel solo consenso collettivo. Cfr. Baldarelli M.G., *Le aziende eticamente orientate: mission, governance e accountability*, Bologna, CLUEB, 2005.

⁶³ Il suddetto grado di confusione è risolvibile soltanto mediante le definizioni fornite dagli studiosi di giurisprudenza.

⁶⁴ Cfr. Barbetta G.P., Maggio F., *NONPROFIT*, op. cit. (2002), pag. 33.

Alla legislazione civilistica, dotata dei requisiti di omogeneità e semplicità, che le hanno consentito di adeguarsi ad ogni possibile circostanza negli anni, bisogna, poi, aggiungere quella c.d. speciale, assai complessa, che permette di annoverare giuridicamente tra le organizzazioni *non profit* anche⁶⁵: a) gli enti ecclesiastici; b) le ONG; c) le fondazioni di origine bancaria (già oggetto di descrizione); d) le organizzazioni di volontariato; e) le cooperative sociali; f) le O.N.L.U.S.; g) le associazioni di promozione sociale; h) l'impresa sociale.

2.2.2 Associazioni riconosciute e non riconosciute

Un'associazione, secondo l'opinione degli studiosi di giurisprudenza⁶⁶, è un'organizzazione creata, tramite un contratto⁶⁷ (noto come “contratto associativo”⁶⁸), da un gruppo di persone, al fine di realizzare uno scopo comune, dalla natura non economica, bensì “nobile”⁶⁹, il che non esclude affatto lo svolgimento di un'attività commerciale.

La tesi relativa alla “nobiltà” di intenti, ad onor del vero, è avvalorata anche da alcuni provvedimenti legislativi; essi prevedono: a) l'impossibilità, per i

⁶⁵ Cfr.: Francesconi A., *Comunicare il valore dell'azienda non profit*, op. cit., pag. 22 e ss.; Barbetta G.P., Maggio F., *NONPROFIT*, op. cit. (2002), pag. 38 e ss.; CNDEC (Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti) – Commissione Aziende Non Profit, *Documento di presentazione di un sistema rappresentativo dei risultati di sintesi delle aziende non profit*, op. cit., pag. 3.

⁶⁶ Si ricorda, infatti, che all'interno del Codice Civile non è presente alcuna definizione delle forme giuridiche da esso disciplinate.

⁶⁷ La stipula di un contratto è richiesta dal Codice Civile, il quale, dispone, appunto, che le associazioni siano create mediante un atto pubblico.

⁶⁸ A proposito del “contratto associativo”, il noto giurista Galgano asseriva che la collettività potesse organizzarsi in associazioni soltanto tramite atti <<di autonomia contrattuale>>.

Cfr. Galgano F., *Delle associazioni non riconosciute e dei comitati: artt. 36-42*, Bologna, Zanichelli, 1976, pag. 11.

⁶⁹ Il suddetto scopo, che rappresenta la motivazione capace di invogliare i soci a creare le istituzioni oggetto d'analisi, infatti, può essere di natura: sociale, assistenziale, istruttiva, culturale, sportiva, professionale e quant'altro.

Cfr.: Trimarchi M., *Economia e cultura: organizzazione e finanziamento delle istituzioni culturali*, Milano, Franco Angeli, 1993; Francesconi A., *Comunicare il valore dell'azienda non profit*, op. cit., pag. 24.

membri delle associazioni (detti “associati”), di vedersi restituiti i conferimenti iniziali in caso di scioglimento dell’organizzazione (tali conferimenti, infatti, vengono definiti “a fondo perduto” proprio per la ragione appena descritta); b) il conferimento degli eventuali beni residui ad istituzioni che presentano scopi simili (e non agli associati), in caso di estinzione dell’associazione⁷⁰.

Altro fattore tipico delle organizzazioni oggetto d’analisi, in aggiunta alla “nobile” natura dello scopo, è l’assoluta libertà della struttura (la c.d. “struttura aperta”), che consente agli eventuali nuovi membri di potervi far parte, anche in seguito alla loro costituzione, o a quelli già presenti di poter recedere, non dovendo sottostare, in entrambi i casi, a “pesanti” adempimenti⁷¹.

Inoltre, tale connotato fa sì che tutti gli associati, in quanto titolari del diritto di voto, possano partecipare alle decisioni (o delibere) assembleari⁷², cui fa capo l’attività associativa.

Il Codice Civile qualifica, come “riconosciute” (art. 14 e ss. c.c.), le associazioni che possiedono personalità giuridica, ossia autonomia patrimoniale perfetta⁷³ e, come “non riconosciute” (art. 36 e ss. c.c.), quelle che invece ne sono prive.

Dunque, la differenza sostanziale tra le due tipologie appena descritte è che le prime (ritenute, indubbiamente, le forme giuridiche più “in voga” del settore

⁷⁰ Cfr. Propersi A., Rossi G., *Gli enti non profit: associazioni, fondazioni, comitati, club, mutue, ONLUS, organizzazioni di volontariato, cooperative sociali, associazioni sportive dilettantesche, associazioni di promozione sociale, circoli aziendali, la raccolta fondi*, op. cit., pag. 3.

⁷¹ L’ingresso di nuovi membri, a seguito della costituzione sociale, o il recesso di quelli già presenti, inoltre, non comporta alcuna modifica dell’atto costitutivo.

⁷² La gestione del processo decisionale e l’esecuzione delle conseguenti delibere, invece, spetta agli amministratori (la cui composizione e i cui compiti sono stabiliti dall’atto costitutivo, al momento della nascita dell’associazione).

⁷³ Con la suddetta autonomia patrimoniale perfetta il patrimonio dell’associazione viene ad essere autonomo e distinto rispetto a quello degli associati e degli amministratori.

*non profit*⁷⁴), “evolvendosi” in persone giuridiche, tramite il riconoscimento di cui sono investite da parte dell’autorità pubblica⁷⁵, possono stipulare contratti, anche obbligazionari, e soddisfarne, soltanto col patrimonio di cui sono dotate, le condizioni indicatevi (i cc.dd. obblighi sociali).

Ciò significa che per quanto riguarda gli atti compiuti dagli amministratori in nome dell’associazione⁷⁶, questi rispondono senza rischiare il proprio patrimonio personale, godendo, quindi, di una limitazione di responsabilità⁷⁷.

In genere, si tratta di piccole organizzazioni, di varia natura (assistenziale, sportiva, culturale o quant’altro), composte da un limitato numero di membri che, grazie a dei lasciti o al pagamento delle quote associative, consentono loro di sopravvivere.

L’attività principale delle associazioni è di tipo erogativo, e non produttivo⁷⁸; esse, infatti, ricompensano gli associati rifornendoli di beni e servizi, ragion per cui non possono, di certo, essere qualificate come imprese.

Non figura, poi, all’interno del Codice Civile, una chiara disciplina della rendicontazione sociale; norme al riguardo sono presenti soltanto nel TUIR⁷⁹,

⁷⁴ L’ISTAT (Istituto Nazionale di Statistica), tramite un censimento effettuato nel 1999, certificò che le associazioni in questione rappresentavano una “fetta consistente” delle organizzazioni *non profit*. Cfr. ISTAT, *Istituzioni nonprofit in Italia – i risultati della prima rilevazione censuaria. Anno 1999*, Roma, ISTAT, 2001. Disponibile sul sito: www.istat.it.

⁷⁵ Si tratta di un atto conferito dal Presidente della Repubblica o da un governatore regionale/prefetto locale, secondo il loro potere discrezionale. Esso, dunque, non spetta di diritto all’associazione interessata a riceverlo, ma viene concesso a seguito di una valutazione di opportunità.

Il “ventaglio” di cariche autorizzate a concedere il riconoscimento oggetto d’analisi è dovuto alle alternative riguardanti il “campo d’azione” dell’associazione; questo, infatti, può essere nazionale, regionale o locale.

⁷⁶ In particolare, il riferimento va a quegli atti che implicano l’assunzione di obblighi da parte dell’organizzazione in esame.

⁷⁷ Nelle seconde, invece, gli obblighi sociali devono essere adempiuti, in termini patrimoniali, dal presidente in persona

⁷⁸ La componente produttiva delle attività associative, spesso, è nulla o quantomeno irrisoria; in casi eccezionali, tuttavia, può anche essere preponderante, consentendo a queste organizzazioni di potersi qualificare come vere e proprie imprese. In queste circostanze, i beni e i servizi prodotti vengono offerti a fronte di una remunerazione (ovvero, un prezzo) corrisposta dai clienti.

ed in particolare all'art. 148, secondo il quale gli enti associativi possono avvalersi di benefici fiscali (agevolazioni) *ad hoc* solo in presenza di un minimo livello di trasparenza gestionale, il quale si manifesta quando, nel loro atto costitutivo, compare l'obbligo di stilare un rendiconto economico-finanziario annuale, da sottoporre, successivamente, ad approvazione.

In verità, il documento in questione viene stilato dalla maggior parte degli enti associativi⁸⁰ attenendosi a corretti principi contabili; se non supportato da un congruo sistema di programmazione e controllo, però, la sua validità verrà meno per l'impossibilità di raggiungere un livello di gestione delle risorse finanziarie e, di conseguenza dell'intera attività associativa, efficace ed efficiente.

Circa le associazioni non riconosciute, invece, la mancanza di personalità giuridica, che comporta (a discapito del caso precedente), una responsabilità diretta, in termini patrimoniali, degli amministratori⁸¹, costituisce sì la loro caratteristica principale, ma non l'unica.

Quest'aspetto, se si ragiona in termini economici, assume una duplice valenza, a seconda che si considerino le associazioni erogatrici o quelle impegnate nell'attività produttiva.

⁷⁹ Il termine "TUIR", per la precisione, è l'acronimo di "Testo Unico delle Imposte sui Redditi" (D.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917), aggiornato con le ultime modifiche apportate dalla Legge n. 232 dell'11 dicembre 2016.

⁸⁰ Tuttavia, la redazione del rendiconto economico-finanziario annuale avviene con gradi di competenza (posseduti dal personale dipendente adibitovi) crescenti a seconda delle dimensioni dell'associazione.

⁸¹ Quanto suddetto, nello specifico, fa riferimento ad una responsabilità nei confronti dei terzi. Cfr. Bronzetti G., *Le aziende non profit: un esame degli strumenti di controllo di gestione*, Milano, Franco Angeli, 2007, pag. 27.

Per le prime, avvezze ad impegnarsi per cifre alquanto modeste nei confronti dei terzi, sarà di scarso *appeal*; per le seconde, che effettuano un'attività economica di un certo peso, qualificandosi, per questo, come vere e proprie imprese e sviluppando, per forza di cose, una serie di debiti verso le banche e i fornitori, assumerà, di contro, una rilevanza significativa.

In quest'ultima circostanza, quindi, la forma giuridica dell'associazione non riconosciuta è fortemente sconsigliata, perché implicherebbe la ritorsione totale del rischio dell'attività d'impresa sul patrimonio personale degli amministratori, non compensata, d'altronde, da alcuna remunerazione.

Al contempo, la mancanza di personalità giuridica rappresenta anche un fattore positivo per le associazioni in esame; si configura, anzi, come il loro principale “pregio”, perché, in virtù dell'elevata autonomia decisionale degli associati, prevista dall'art. 36 c.c.⁸², non occorre alcun adempimento formale (atto costitutivo⁸³) nel caso si voglia dar vita all'ente di cui si discute⁸⁴. La non occorrenza di adempimenti formali si manifesta, in modo simile a quanto già riportato per le associazioni riconosciute, pure in caso di ingresso di nuovi membri, successivo alla costituzione dell'organizzazione, o di recesso di quelli già presenti. Si tratta del predetto carattere della struttura aperta, che, a quanto pare, mostra nuovamente la sua validità

⁸² In particolare, il disposto dell'art. 36 c.c. prevede che: << *l'ordinamento interno e l'amministrazione delle associazioni non riconosciute come persone giuridiche sono regolati dagli accordi degli associati* >>.

⁸³ In merito a quanto suddetto, può verificarsi anche che il contratto associativo consti solo in un accordo verbale. La forma scritta, ad es., la si preferisce nel caso si conferiscano all'associazione dei beni immobili.

⁸⁴ La non occorrenza di adempimenti formali quando si manifesta l'intenzione di creare un'associazione non riconosciuta ha fatto sì che questo ente associativo si sviluppasse tantissimo nel nostro Paese.

Merita un'ultima considerazione il fondo comune di tale associazione, costituito dai beni acquistati in seguito ai versamenti degli associati (donazioni o quote associative).

Esso, in pratica, può servire solamente al raggiungimento delle finalità associative e, fino allo scioglimento di quest'istituzione *non profit*, non può essere né spartito tra gli associati, né liquidato parzialmente in caso di recesso anticipato di uno degli stessi.

2.2.3. Fondazioni

Si tratta della seconda forma giuridica delle organizzazioni *non profit*⁸⁵ disciplinata dal Libro I del Codice Civile (artt. 14 e 36 e ss.), la quale, ha acquistato “smalto”⁸⁶ con la creazione delle fondazioni di tipo bancario.

Elemento importantissimo da evidenziare è che vanno sempre riconosciute⁸⁷, anche se l'eventuale esistenza di fondazioni non riconosciute è oggetto di discussione da parte della dottrina⁸⁸.

Gli studiosi di giurisprudenza hanno definito le fondazioni come dei patrimoni *ad hoc* per il perseguimento di obiettivi dalla natura “nobile”⁸⁹ (elemento, questo della “nobiltà” di intenti, in comune con le associazioni), indicati nel

⁸⁵ Si può far riferimento alle “organizzazioni *non profit*” anche col termine di “istituti di diritto privato senza scopi di lucro”.

⁸⁶ Con l'espressione “acquisito smalto” si rinvia ad una netta “crescita in termini sia numerici che patrimoniali”.

⁸⁷ Cfr. Barbetta G.P., Maggio F., *NONPROFIT*, op. cit. (2002), pag. 35.

⁸⁸ Cfr.: Messineo F., *Manuale di diritto civile e commerciale*, Milano, Giuffrè, 1957, pag. 308; Barassi L., *Istituzioni di diritto civile*, Milano, Giuffrè, 1955, pag. 66.

⁸⁹ Gli scopi che spingono a dar vita ad una fondazione possono essere molteplici e diversi; può trattarsi, infatti, di obiettivi filantropici, religiosi, culturali, oppure familiari, quali ad es.: tramandare il nome di qualche parente e quant'altro.

Cfr. Melandri V., *Accountability e aziende nonprofit: misurazione, rappresentazione e comunicazione dei risultati. Prime riflessioni*, op. cit., pag. 65.

loro atto costitutivo (o statuto)⁹⁰. Ne deriva, dunque, che, a differenza del caso precedente, la personalità giuridica è conferita, non ai soggetti che amministrano il patrimonio, bensì al patrimonio stesso⁹¹, che assume, così, maggior importanza rispetto al fattore umano.

Tale aspetto è assai rilevante perché, rispetto alle associazioni, che necessitano di un gruppo di persone (ossia, i soci) per costituirsi⁹², gli enti in questione possono formarsi anche ad opera di un singolo soggetto, il quale, a mezzo di un atto costitutivo unilaterale⁹³ (ad es. un testamento o un atto di donazione), destina i propri beni (o parte di essi) al perseguimento di dati obiettivi d'utilità sociale.

Il riconoscimento della personalità giuridica (che deve sottostare al possesso di una quota patrimoniale minima⁹⁴ e ad alcuni e doverosi controlli sullo scopo e sull'adeguatezza patrimoniale), poi, così come avviene per le associazioni, è subordinato al beneplacito dell'amministrazione pubblica (seconda similitudine con gli enti dapprima descritti), cui si richiede di poterla ricevere, specificando i propri obiettivi etici e come s'intende perseguirli (ossia, con quali mezzi).

⁹⁰ Il suddetto statuto deve regolamentare diversi aspetti (di elevata importanza), quali: le finalità dell'istituzione, il patrimonio, l'assetto organizzativo e quant'altro.

Cfr. Francesconi A., *Comunicare il valore dell'azienda non profit*, op. cit., pag. 27.

⁹¹ Il patrimonio di una fondazione può essere costituito sia da risorse liquide che da azioni/obbligazioni e può generare o meno reddito per il perseguimento delle finalità dell'ente.

Nel secondo caso, la finalità di questi istituti consiste proprio nella conservazione del patrimonio.

Ciò si può verificare quando esso è rappresentato da un immobile assai pregiato in termini artistici, ad es. un castello, una reggia o quant'altro.

⁹² I suddetti soci, poi, formano un'organizzazione, condividendo i fattori produttivi, quali lavoro e capitale, nonché le idee.

⁹³ Cfr. Bronzetti G., *Le aziende non profit: un esame degli strumenti di controllo di gestione*, op. cit., pag. 34.

⁹⁴ Il valore della suddetta quota, poi, non è generale, ma varia da regione a regione. In Lombardia, Veneto ed Emilia Romagna, ad es., si aggira intorno ai 50.000€.

Cfr. Demarziani E., *Le Fondazioni*, Milano, ODCEC Milano, 2015, pagg. 7-9.

Inoltre, le fondazioni sono prive di un'assemblea simile a quella analizzata nel caso delle associazioni. L'organo assembleare, in questo caso, è disciplinato, non dal Codice Civile, bensì dai soci fondatori (tramite regole stabilite all'interno dello statuto) che, spesso, si riservano la facoltà di scegliere gli amministratori⁹⁵, giungendo persino a nominare se stessi talvolta.

Altro elemento che vale la pena sottolineare è la loro duplice distinzione, effettuata sulla base dell'attività svolta. Esse, infatti, sono classificabili (anche se la presente suddivisione presenta soltanto validità accademica⁹⁶) in⁹⁷:

- fondazioni erogatrici⁹⁸, ossia, organizzazioni che distribuiscono a soggetti terzi⁹⁹ dei contributi, costituiti dai redditi derivanti dalla gestione del loro patrimonio, perseguendo, in tal modo, i loro scopi statutari¹⁰⁰. In Italia, ne sono un esempio le fondazioni bancarie¹⁰¹ (un sottotipo dell'ente in esame, poco presente in Italia e disciplinato da leggi speciali);

⁹⁵ Nei casi alternativi alla scelta degli amministratori da parte dei soci fondatori, tale facoltà spetta all'autorità pubblica o ad enti privati.

⁹⁶ La sola validità accademica della duplice classificazione sopra menzionata è testimoniata dalla reale quotidianità, in cui è possibile riscontare casi di fondazioni che effettuano entrambe le tipologie di attività, erogativa ed operativa.

⁹⁷ Cfr. Francesconi A., *Comunicare il valore dell'azienda non profit*, op. cit., pag. 27.

Vi sono poi dei sottotipi delle fondazioni, disciplinati, non dal Codice Civile, bensì, da leggi speciali.

Si possono distinguere, quindi, a titolo esemplificativo, fondazioni: a) dalle finalità assistenziali, b) di culto, c) culturali; d) private familiari; e) nel campo dell'istruzione; f) bancarie.

Cfr. Propersi A., Rossi G., *Gli enti non profit: associazioni, fondazioni, comitati, club, mutue, ONLUS, organizzazioni di volontariato, cooperative sociali, associazioni sportive dilettantesche, associazioni di promozione sociale, circoli aziendali, la raccolta fondi*, op. cit.

⁹⁸ Le "fondazioni erogatrici" possono anche essere definite, così come accade nella letteratura anglosassone, "fondazioni *grant-making*" (dove il termine *grant* sta proprio a significare: erogazione).

⁹⁹ Si tratta, in particolare, dei soggetti che presentano quei bisogni che le fondazioni vogliono soddisfare.

¹⁰⁰ Il suddetto perseguimento degli scopi statutari (che sono, comunque, dei progetti di interesse sociale) è realizzato, infatti, dagli stessi soggetti terzi cui le fondazioni *grant-making* elargiscono sovvenzioni.

¹⁰¹ Una delle più importanti fondazioni erogatrici statunitensi, invece, è rappresentata dalla *Ford Foundation*.

- fondazioni operative¹⁰², ovvero, organizzazioni di tipo funzionale, in quanto impiegano direttamente i proventi generati dalla gestione del patrimonio in dotazione¹⁰³ per svolgere quelle attività operative che consentono di realizzare gli obiettivi statutari (ad es., erogare beni e servizi alla comunità di riferimento). Sono composte, quindi (sebbene non sempre¹⁰⁴), da due aziende che svolgono attività tra loro complementari¹⁰⁵. La prima gestisce il patrimonio e si configura come impresa in quanto persegue la realizzazione del profitto; il profitto in questione, poi, viene destinato all'attività erogativa, di cui se ne occupa la seconda azienda, definita, per l'appunto, erogatrice.

Per fare un esempio di fondazioni operative, si pensi alle fondazioni che gestiscono ospedali (per es., quella che amministra il San Raffaele di Milano), o a delle biblioteche.

Tuttavia, occorre sapere che in questi due tipi di fondazione i cicli di gestione sono alquanto diversi¹⁰⁶, a differenza dell'attività amministrativa che, invece, è sempre affidata allo stesso soggetto economico (o organo direttivo¹⁰⁷).

¹⁰² Le "fondazioni operative", invece, sono anche conosciute, sempre in base alla letteratura anglosassone, come "fondazioni *operating*".

Questa tipologia di fondazioni, per quanto riguarda il nostro Paese, rappresenta la tipologia dominante.

¹⁰³ La suddetta attività di gestione del patrimonio avviene con l'ausilio di personale qualificato soltanto nelle fondazioni di grandi dimensioni.

¹⁰⁴ In merito a quanto suddetto, infatti, nell'ambito delle fondazioni operative, può anche svilupparsi una sola delle due attività, finché il capitale iniziale conferito alle organizzazioni in esame non sarà utilizzato del tutto. Tuttavia, vi possono essere anche fondazioni che raccolgono gran parte delle risorse finanziarie che poi saranno erogate, attraverso donazioni di terzi, conservando (per quanto riguarda la gestione del patrimonio) le risorse raccolte.

¹⁰⁵ Cfr. Leardini C., *L'amministrazione della fondazione bancaria*, Padova, CEDAM, 2005, pag. 12 e ss.

¹⁰⁶ Per ulteriori approfondimenti, si consulti: Alberti G.B., *La determinazione dei risultati della gestione delle fondazioni bancarie*, in "Quaderni monografici Rirea", n. 5, 2002, pag. 5 e ss.

Quanto appena asserito vale anche per le due aziende presenti nelle fondazioni operative, implicando, da questo punto di vista, una maggiore complessità organizzativa.

Ad ogni modo, per quanto concerne questa tipologia di fondazione, l'organo direttivo dovrà risolvere il noto problema di ricercare il *mix* più adatto tra le due attività, ossia, quella di gestione del patrimonio, volta a renderlo più redditizio, e quella erogativa, finalizzata alla massimizzazione dell'utilità sociale prodotta¹⁰⁸.

Per agevolare il soggetto economico in questo compito, occorrerà dunque implementare un sistema di programmazione e controllo efficace ed efficiente, che consenta di testare la realizzazione degli scopi statuari dal punto di vista, sia della gestione patrimoniale (incremento della redditività del patrimonio) che dell'erogazione di utilità sociale (che, almeno nelle intenzioni, deve essere la più elevata possibile).

2.2.4 Comitati

La forma giuridica del comitato, disciplinata anch'essa dal Libro I del Codice Civile (art. 39 e ss. cc.), è definita dai commentatori (o studiosi di

¹⁰⁷ Gli organi adibiti al governo e all'amministrazione delle fondazioni sono: a) il Consiglio Generale, formato dai soci fondatori; b) il Consiglio d'Amministrazione, di cui fanno parte i rappresentanti nominati dai soci fondatori; c) l'*Advisory Board*, i cui membri, eletti dall'amministrazione pubblica o scelti tra professionisti dei settori d'interesse, sono chiamati ad esprimere pareri sulle scelte strategiche e culturali della fondazione; d) l'Assemblea Generale, il cui compito è quello di esprimere pareri sui bilanci ed ideare dei progetti in merito all'attività dell'organizzazione *non profit* in esame.

¹⁰⁸ Il suddetto problema viene avvertito soprattutto nelle fondazioni bancarie e, in alcuni casi, ha fatto sì che tali organizzazioni si focalizzassero maggiormente sull'attività di gestione delle partecipazioni (il patrimonio, infatti, non è rappresentato dalle sole risorse monetarie), a discapito dell'attività erogativa.

giurisprudenza) come un gruppo temporaneo¹⁰⁹ di individui (i cc.dd. promotori) che intendono realizzare, in un periodo relativamente breve, una determinata finalità, in genere utile alla collettività (ad es. raccogliere fondi per la costruzione di un circolo ricreativo¹¹⁰)¹¹¹.

E' bene precisare che si tratta di una forma giuridica autonoma, sebbene si presenti come un *mix* tra la forma dell'associazione e quella della fondazione¹¹²; il comitato, infatti, può scaturire o dalla stipula di un contratto tra più soggetti che intendono realizzare un obiettivo comune (proprio come se fosse un'associazione), o dalla volontà di un singolo di raccogliere fondi per la formazione di un patrimonio, con cui, poi, poter realizzare gli scopi statuari (alla stregua delle fondazioni).

Sono i promotori, dunque, a dar vita ai comitati e a fissarne gli obiettivi, facendo il possibile affinché questi ultimi vengano realizzati; si occupano, infatti, a tal fine, sia di preparare la struttura organizzativa che di sostenere la raccolta fondi.

Può capitare, però, che la figura appena descritta non coincida con quella dei dirigenti organizzativi, meglio noti come organizzatori, impegnati nella gestione del patrimonio dell'ente e nell'erogazione dei fondi necessari alla realizzazione degli scopi sociali.

¹⁰⁹ La temporaneità è una caratteristica fondamentale della forma giuridica del comitato, l'ultima ad essere disciplinata nell'ambito del Codice Civile.

¹¹⁰ Il compito di accumulare ed assegnare i fondi raccolti spetterebbe sia i gestori stessi dei fondi che ai fondatori del comitato.

¹¹¹ Cfr.: Barbetta G.P., Maggio F., *NONPROFIT*, op. cit. (2002), pag. 37; Torrente A., Schlesinger P., *Manuale di diritto privato*, Milano, Giuffrè, 2007, pag. 112.

¹¹² Cfr. Propersi A., Rossi G., *Gli enti non profit: associazioni, fondazioni, comitati, club, mutue, ONLUS, organizzazioni di volontariato, cooperative sociali, associazioni sportive dilettantesche, associazioni di promozione sociale, circoli aziendali, la raccolta fondi*, op. cit. pag. 123 e ss.

Si può asserire che, in un certo qual senso, gli organizzatori siano subordinati ai promotori, in quanto, i loro ruoli sono stabiliti dal programma redatto dai promotori all'atto della costituzione del comitato, e non possono non rispettarne i dettami.

Emerge, dunque, la necessità di adottare un sistema di programmazione e controllo efficace ed efficiente, che accerti quali sono le attività da compiere per la realizzazione degli scopi previsti dallo statuto e ne valuti la loro giusta esecuzione, controllando di conseguenza se i predetti obiettivi sono stati raggiunti soltanto parzialmente o in *toto*. In quest'ultimo caso, oppure nella circostanza in cui ne venga appurata la non realizzazione per cause di forza maggiore, si verificherà lo scioglimento del comitato¹¹³.

2.2.5 Enti ecclesiastici

Il concetto di ente ecclesiastico¹¹⁴ è fornito dalla legislazione dello Stato¹¹⁵, ma non è disciplinato dalla stessa; tale compito, infatti, spetta alla legislazione del culto religioso di appartenenza, che, per quanto concerne la religione cattolica, “assume le sembianze” dell’ordinamento canonico, dove, tuttavia, la categoria in questione non è presente. Il codice di diritto canonico, infatti, fa rientrare la classe “ente ecclesiastico” tra le fila delle persone giuridiche (ad

¹¹³ Il fatto che questa forma giuridica sia soggetta a scioglimento, fa sorgere dei dubbi sul fatto che essa possa essere ritenuta un'azienda.

La realtà però non conduce alla risoluzione di questo dibattito, in quanto si possono riscontrare, in essa, due tipologie di comitati. I primi sono quelli che raccolgono fondi per determinati obiettivi di utilità sociale, non svolgendo operazioni economiche tra loro coordinate per il loro raggiungimento e sciogliendosi una volta che questa realizzazione si concreta. Sono privi, dunque, dei requisiti di durevolezza e sistematicità. I secondi, di contro, sono qualificabili come imprese perché svolgono operazioni economiche tra loro coordinate per la realizzazione degli scopi sociali e, per di più, la loro attività dura nel tempo.

¹¹⁴ Espressioni aventi lo stesso significato di “ente ecclesiastico” sono: “ente religioso” ed “ente confessionale”.

¹¹⁵ Cfr. Rivetti G., *La disciplina tributaria degli enti ecclesiastici*, Milano, Giuffrè, 2008, pag. 3.

es. parrocchie o diocesi), tenute distinte dalle persone morali (ad es. la Santa Sede o la Chiesa Cattolica) per le loro dinamiche costitutive; di preciso, le prime sono la diretta conseguenza di atti legislativi o amministrativi, mentre le seconde sono investite da una consacrazione divina¹¹⁶.

Si tratta, nello specifico, di gruppi di persone (o cose) che perseguono scopi coincidenti con la *mission* della Chiesa e, quindi, dotati di un certo prestigio.

I suoi tratti distintivi sono: a) il rapporto con la relativa organizzazione; b) la finalità religiosa e di culto; c) la capacità patrimoniale.

E' prassi distinguere gli enti ecclesiastici in molteplici categorie¹¹⁷:

- enti rientranti nella gerarchia cattolica, e comprendenti: Conferenza Episcopale Italiana, meglio nota con l'acronimo "CEI"¹¹⁸, che, nell'ambito della struttura organizzativa della Chiesa Cattolica, è

¹¹⁶ Non bisogna confondere, dunque, le suddette persone giuridiche con gli organi di soggetti ecclesiastici dal rango superiore, rappresentati, a titolo esemplificativo, dai dicasteri della curia romana o dai consigli presbiterali, i quali, presentano varie configurazioni a seconda della loro funzione, che può essere consultiva o amministrativa. Si pensi, ad es., al "Consiglio per gli Affari Economici".

Un'ulteriore distinzione, poi, è tra: a) persone giuridiche pubbliche, se perseguono, per conto della Chiesa, l'utilità sociale, tramite il riconoscimento della loro personalità ad opera del diritto e della gerarchia ecclesiastica; b) persone giuridiche private, che agiscono per conto proprio (nonché con proprio patrimonio), e non della Chiesa, e ricevono il riconoscimento della loro personalità da un decreto *ad hoc* dell'autorità amministrativa di competenza; c) persone giuridiche canoniche, ossia, soggetti in grado di acquistare, conservare, gestire e vendere beni temporali secondo le regole giuridiche.

Cfr. Garcia Martin J., *Le norme generali del Codex Iuris Canonici*, Roma, Edizioni, 1999, pag. 384 e ss.

¹¹⁷ Cfr. Piccoli P., *La rappresentanza degli enti ecclesiastici*, in "Rivista del notariato", n. 1, 2000, pag. 21 e ss.

¹¹⁸ In pratica, la CEI altro non è che l'assemblea permanente dei vescovi italiani. In particolare, si tratta di una persona giuridica pubblica, ubicata a Roma, organizzata in tante conferenze episcopali regionali (subordinate a quella nazionale). E' composta dai vescovi e dagli arcivescovi delle diocesi e delle altre chiese particolari del nostro Paese, dai vescovi titolari (destinatari – ad opera della Santa Sede o della CEI - di un ufficio stabile a livello nazionale, come ad es. l'Ordinario Militare) e da quelli ausiliari. Il ruolo più importante del suo Presidente, nominato direttamente dal Pontefice, consiste nella gestione delle relazioni con le autorità pubbliche italiane.

Cfr. can. 449.

seconda soltanto alla Santa Sede¹¹⁹, regioni e province ecclesiastiche¹²⁰, diocesi¹²¹, capitoli¹²², prelature, abbazie, Chiese¹²³ e parrocchie¹²⁴;

- seminari¹²⁵, istituti universitari, accademie, collegi ed altri istituti per ecclesiastici o religiosi;
- istituti religiosi¹²⁶, comprendenti anche gli Istituti secolari¹²⁷;
- fondazioni di culto¹²⁸, cui appartengono gli ex Istituti ecclesiastici, noti oggi come fondazioni autonome, nonché gli istituti diocesani (ed interdiocesani) per il sostentamento del clero¹²⁹;

¹¹⁹ La “Santa Sede”, soggetto di diritto internazionale, è la complessiva struttura di governo della Chiesa Cattolica, di cui fanno parte: il Pontefice, la Segreteria di Stato e gli altri organi della Curia Romana.

¹²⁰ Le regioni ecclesiastiche sono il complesso delle province ecclesiastiche; quest’ultime, invece, sono il complesso delle chiese particolari delle province.

¹²¹ Le diocesi è una Chiesa particolare, è delimitata in termini territoriali e governata (in termini pastorali) da un vescovo, assistito da un vicario generale, che, in sua assenza, ne ricopre lo stesso ruolo. I suoi membri sono: a) il Vescovo, che gestisce la diocesi e l’attività pastorale e detiene la potestà giudiziaria; 2) il complesso di persone ed organi che lo assistono in questi suoi compiti, denominato Curia diocesana; 3) il capitolo dei canonici, ossia, l’insieme dei presbiteri destinato all’esecuzione delle funzioni liturgiche più solenni.

Cfr. art. 29, L. n. 222/1985.

¹²² Con il termine “capitoli” si intende fare un chiaro riferimento ai collaboratori dei Vescovi, ovvero le figure a capo delle diocesi.

Cfr. can. 504.

¹²³ Le Chiese, ex art. 11, L. n. 222/1985, possono essere oggetto del riconoscimento di personalità giuridica da parte dello Stato italiano <<agli effetti civili>> solo se aperte al culto pubblico e non collegate ad un altro ente ecclesiastico.

Una particolare categoria di Chiese è rappresentata dai Santuari, interessati da una elevata devozione da parte dei fedeli, che vi si recano anche in pellegrinaggio. La ragione di cotanto “clamore” è dovuta alla presenza, in essi, di immagini o reliquie di Santi ed affini; tali chiese, dunque, soddisfano un’esigenza religiosa non abituale.

¹²⁴ Le parrocchie (che possono essere costruite, modificate o soppresse per volere del Vescovo diocesano, sentito il parere del “Consiglio Presbiterale”) constano in comunità di fedeli appartenenti, in modo stabile, ad una Chiesa particolare e gestite, in termini pastorali, dal parroco, che si configura, dunque, come il loro pastore. Esso viene nominato dal Vescovo, che, invece, rappresenta il pastore della diocesi.

Cfr. can. 515.

¹²⁵ I seminari sono gli istituti volti alla formazione di nuovi sacerdoti, ai quali si insegna il dovere del celibato, nonché gli ulteriori oneri a cui devono sottostare i ministri della Chiesa.

¹²⁶ Gli istituti religiosi constano in associazioni di fedeli, i quali, aderiscono ad esse con la pronunzia di voti pubblici temporanei, ma rinnovabili, impegnandosi a vivere insieme in comunione fraterna e separandosi da resto del mondo, al fine di attuare gli insegnamenti di Cristo e della Chiesa.

Cfr. cann. 607-709.

¹²⁷ Si tratta di associazioni di fedeli, anche laici, che manifestano la propria vocazione alla carità in ambito sociale. A seconda di quanto stabilito dagli statuti delle organizzazioni di appartenenza, gli associati potranno vivere o da soli/in famiglia oppure insieme ai loro “fratelli”.

- persone giuridiche canoniche, in cui vi rientrano le Società di vita apostolica¹³⁰;
- fabbricerie¹³¹, di cui fanno parte la *fabbrica ecclesiae*, ossia il patrimonio adibito alla ristrutturazione delle chiese ed il *consilium fabricae*, formato sia da ecclesiastici che laici, il cui ruolo è quello di amministrare il patrimonio appena descritto;
- enti costituiti dall'autorità ecclesiastica, ai quali non è stata riconosciuta la personalità giuridica, come le associazioni private di fedeli (prive, per l'appunto, di tale personalità).

Soprattutto in relazione al culto cattolico, gli enti ecclesiastici sono chiamati a gestire, anche se in modo particolare, il patrimonio e gli interessi della Chiesa dislocati in ogni parte del mondo.

La peculiarità cui si faceva riferimento pocanzi risiede nel fatto che tali organizzazioni sono sì titolari del patrimonio gestito, ma non hanno voce in capitolo sulle decisioni in merito, le quali spettano unicamente alle autorità

¹²⁸ Le suddette organizzazioni nascono in seguito ad atti di liberalità aventi ad oggetto beni mobili o immobili ed effettuati, tramite donazioni o testamenti, e sono definite come “pie fondazioni autonome”. Quest’ultime, poi, differiscono dalle cc.dd. “pie fondazioni non autonome”, che non si costituiscono tramite atti di liberalità, perché già esistono. I lasciti, quindi, in questo caso, vengono destinati ad enti già esistenti.

Cfr. art. 12, L. n. 222/1985.

¹²⁹ Lo scopo dei suddetti istituti è quello di remunerare i sacerdoti per il servizio offerto alla Chiesa.

¹³⁰ Gli associati possono aderire alle Società di vita apostolica solo al momento della nomina dei *consilia evangelica* (così come stabilito dallo statuto) e senza dover pronunciare dei voti.

Essi, poi, dovranno vivere in comunione fraterna, perseguendo, sulla base di quanto stabilito dallo statuto, la totale carità.

¹³¹ Le fabbricerie (disciplinate dagli artt. 15 e 16, L. n. 848/1929 e dagli artt. 35 e 41, D.P.R. n.33/1987) sono enti adibiti all’amministrazione delle Chiese quando questa non spetta all’ecclesiastico che di solito se ne occupa, ossia, il parroco o il Vescovo. In dottrina si palesano forti dubbi sulla qualifica di questi istituti come enti ecclesiastici sia perché non detengono personalità giuridica e sia perché sono spesso oggetto di intensi controlli da parte delle autorità civili, che ne nominano i consiglieri.

ecclesiastiche¹³², in virtù di una disciplina alquanto severa, costituita dalle norme del diritto canonico.

Tuttavia, in questa gestione subentra anche la legislazione statale (di cui successivamente si analizzerà la composizione), che, consentendo allo Stato di riconoscere la personalità giuridica degli istituti in questione, risulta essere fondamentale per un equo riconoscimento della proprietà ecclesiastica.

Al fine di vedersi riconosciuta la personalità giuridica da parte dello Stato “agli effetti civili”¹³³, ottenendo, così, la qualifica di “civilmente riconosciuti”, occorre che gli enti ecclesiastici¹³⁴ (ovvero, gli organi o le istituzioni delle varie confessioni religiose¹³⁵ e, dunque, espressione inerente non soltanto alla Chiesa Cattolica) detengano i tre requisiti seguenti: a) sede in Italia; b) appartenenza e fedeltà al culto professato¹³⁶; c) scopo religioso o di culto (previsto non solo da statuto, ma perseguito nel concreto)¹³⁷.

¹³² Cfr. Folliero M.C., *Enti religiosi e non profit tra welfare state e welfare community. La transazione*, Torino, Giappichelli, 2010.

¹³³ E' importantissimo sottolineare come la personalità giuridica riconosciuta agli enti ecclesiastici dallo Stato non vada a sostituire quella riconosciuta loro dagli ordinamenti religiosi di riferimento, bensì ad aggiungersi ad essa.

La procedura di riconoscimento è effettuata, in particolare, dalla Prefettura territorialmente competente, magari con l'avallo dell'autorità ecclesiastica di riferimento.

¹³⁴ Parte della dottrina distingue opera una distinzione tra gli enti ecclesiastici civilmente riconosciuti, definiti “enti di struttura”, e gli enti collegabili, in termini teologici, al culto che professano, definiti “enti di funzione”.

Cfr. Fuccillo A., *Disciplina dell'impresa sociale (D.lgs. 24 marzo 2006, n. 155)*, in “Le nuove leggi civili commentate”, 2007, n. 1, pag. 321.

¹³⁵ Cfr. Finocchiaro F., *Diritto ecclesiastico*, Bologna, Zanichelli, 2003, pag. 256.

Gli enti ecclesiastici sono anche definiti, dalla dottrina, come la struttura istituzionale della Chiesa, tramite cui essa persegue l'espletamento di opere di beneficenza, pietà e apostolato.

Cfr.: Dalla Torre G., *Lezioni di diritto ecclesiastico*, Torino, Giappichelli, 2007, pag. 187; Rivetti G., *La disciplina tributaria degli enti ecclesiastici*, op. cit., pag. 11 e ss.

¹³⁶ Si tratta, nello specifico, della c.d. soggettività, la quale, riguarda sia il legame sostanziale tra gli enti e le istituzioni del culto di appartenenza, e l'approvazione, da parte di questi ultimi, degli enti in questione. E' importante come requisito (e, quindi, è necessario che ci sia), ma non quanto lo scopo. Per approfondimenti in merito alla sua importanza, si consulti: Picozza P., *L'ente ecclesiastico civilmente riconosciuto*, Milano, Giuffrè, 1992, pag. 37.

¹³⁷ Lo scopo religioso o di culto è il carattere fondamentale per far sì che la legislazione italiana riconosca la personalità giuridica “agli effetti civili” a questi enti. Ciò vuol dire che l'ente, nello svolgimento delle sue attività, deve perseguirlo obbligatoriamente.

Gli enti ecclesiastici aventi fine religioso, per quanto riguarda la confessione cattolica, sono: parrocchie, diocesi, prelature personali, istituti religiosi e seminari¹³⁸.

Con il riconoscimento civilistico, essi possono divenire titolari di rapporti giuridici, nonché compiere atti e negozi¹³⁹ e godere principalmente di specifiche agevolazioni fiscali¹⁴⁰. Sono soggetti, dunque, ad un regime fiscale agevolato rispetto agli altri istituti, a causa dell'intento del legislatore di supportare, con il loro proliferarsi, i diritti sociali dei cittadini.

Rimanendo sempre in ambito fiscale, si può asserire che gli enti ecclesiastici “civilmente riconosciuti”, anche nel caso in cui svolgano attività commerciale/d'impresa¹⁴¹, siano assimilabili agli enti non commerciali (cc.dd. anche *non profit*)¹⁴², in quanto l'oggetto unico o prevalente di questi enti non è

Relativamente agli enti cattolici, i suddetti caratteri sono riportati nell'art. 7.2 dell'Accordo del 1984.

¹³⁸ Cfr. Rivetti G., *La disciplina tributaria degli enti ecclesiastici*, op. cit., pag. 25.

¹³⁹ Al riconoscimento suddetto, in particolare, segue l'iscrizione dell'ente ecclesiastico nel registro delle persone giuridiche. Sarà quest'ultima, dunque, a donare quella pubblicità necessaria per poter effettuare delle transazioni commerciali.

¹⁴⁰ Cfr: Carmeni A., *Le agevolazioni tributarie per gli Enti ecclesiastici*, in “Diritto e fiscalità dell'assicurazione”, n. 4, 2012, pag. 527; Russo P., *Manuale di diritto tributario. Parte generale*, Milano, Giuffrè, 2002, pag. 133 e ss.

Le agevolazioni sopra menzionate (previste dalla legislazione statale) sono, poi, aumentate con il D.lgs. n. 460/1997 (ossia, la nuova disciplina tributaria degli enti *non profit*), il quale ha introdotto una serie di agevolazioni fiscali valide, non solo per l'intero settore *non profit*, ma anche per gli enti ecclesiastici.

Per gli enti ecclesiastici, questi benefici consistono in esenzioni parziali (riduzioni) o totali dal tributo e, dunque, sono diverse dai contributi che possono ricevere dallo Stato.

A titolo esemplificativo, ne saranno descritte tre. La prima è la riduzione del 50% dell'IRES (Imposta sul reddito delle persone giuridiche, ex IRPEG), ai sensi dell'art. 6, co. 1, lett. c) e co. 2, D.P.R. n. 601/1973 (modificato dall'art. 66, co. 8, D.L. n. 331/1993), applicata solo se gli enti ecclesiastici svolgono attività istituzionale, oppure anche in caso di svolgimento di attività commerciale, purché questa non sia prevalente e serva alla realizzazione dei fini religiosi o di culto.

La seconda è l'esenzione totale dall'IVA (Imposta sul Valore Aggiunto), ex art. 4, D.P.R., n. 633/1972, che si ha in caso di attività commerciali occasionali e non consuete.

La terza, infine, è l'esenzione dall'IMU (Imposta municipale unica), sostitutiva dell'ICI, ai sensi dell'art. 7, co. 1, lett. d) e lett. i), D.lgs. n. 504/1992, oggetto di critiche.

¹⁴¹ Va precisato che l'espletamento dell'attività sopra menzionata può rendere gli enti ecclesiastici soggetti al fallimento.

¹⁴² Emerge, dunque, da quanto suddetto, che la differenza tra enti commerciali e non commerciali non si basa sullo svolgimento dell'attività d'impresa, bensì sulle modalità con cui essa viene espletata.

lo svolgimento della predetta attività, bensì il perseguimento di finalità religiose o di culto.

Altro elemento importante da sottolineare è che gli enti ecclesiastici “civilmente riconosciuti” sono unanimemente reputati, dalla dottrina giuridica, simili alle associazioni o alle fondazioni (e, quindi, considerati come enti privati), sebbene rispondano, però, alla legislazione dei culti di riferimento, per l’attività a sfondo religioso da essi svolta.

Oggi, dunque, contrariamente a quanto avveniva fino al XIX secolo¹⁴³, si pensa che gli istituti in questione siano (in relazione sia all’attività espletata che ai rapporti di lavoro dipendente) organi collettivi di natura privata¹⁴⁴, nonostante presentino come carattere specifico l’appartenenza ai culti religiosi. Ciò, implicando una loro parziale regolamentazione ad opera di fonti normative legate alle specifiche confessioni¹⁴⁵, li differenzia dalle predette persone giuridiche private (associazioni o fondazioni), che sono disciplinate, di contro, dal Libro I del Codice Civile. E proprio in virtù di questo loro carattere tipico, c’è anche chi sostiene che rientrino in entrambi i tipi di

L’oggetto unico o principale dell’ente non commerciale, infatti, non è lo svolgimento di attività finalizzate a conseguire reddito d’impresa.

¹⁴³ E’ ben noto, infatti, che, sino a fine 1800, gli enti ecclesiastici fossero ritenuti una classe particolare di ente pubblico, così come sostenuto da Rivetti. Secondo quest’ultimo, in quell’epoca (in cui prevaleva lo Stato sull’organizzazione ecclesiastica), veniva reputato pubblico qualsiasi istituto avesse scopi di utilità sociale.

Cfr. Rivetti G., *La disciplina tributaria degli enti ecclesiastici*, op. cit., pag. 4 e ss.

¹⁴⁴ Un esempio di tale opinione deriva da una sentenza della Corte di Cassazione del 1990, in cui si asseriva che l’Istituto “Papa Giovanni XXIII” fosse una fondazione privata e che, per questo motivo, in merito alla controversia su cui la Corte era stata interpellata, si sarebbe dovuto esprimere il giudice ordinario.

Cfr. Cass., sez. un., 2 aprile 1990, n. 2656, in “Giustizia Civile”, 1990, pag. 1708 e ss.

¹⁴⁵ I suddetti enti, così come sostiene Piccoli, devono sottostare alle discipline dei culti religiosi d’appartenenza in merito alla loro costituzione, alla gestione e ad eventuali modifiche (strutturale/organizzativa) o soppressioni.

Cfr. Piccoli P., *La rappresentanza degli enti ecclesiastici*, op. cit., pag. 21.

ordinamento (civile e religioso)¹⁴⁶ o che facciano parte di una terza tipologia di enti¹⁴⁷.

In particolare, gli enti ecclesiastici “civilmente riconosciuti” sono disciplinati da tre differenti tipologie di legislazione¹⁴⁸: a) la legislazione statale applicata a tutte le persone giuridiche (generale, dunque); b) quella *ad hoc* per tali enti, derivante da accordi e riguardante soprattutto l’attività religiosa; c) la legislazione tipica dei vari culti professionali di riferimento¹⁴⁹.

Ancor più nello specifico, la legislazione statale può essere di matrice unilaterale o bilaterale¹⁵⁰.

Circa la disciplina unilaterale, è particolarmente importante l’art. 20 Cost., secondo cui non possono essere previsti pesanti limiti legislativi o intensi carichi fiscali¹⁵¹ per quelle associazioni o istituzioni di natura ecclesiastica che perseguano fini religiosi o di culto¹⁵²; l’intento, quindi, è quello di tutelare effettivamente la libertà religiosa, professata all’art. 19 Cost. (e, di conseguenza, ogni movimento che persegua gli scopi suddetti)¹⁵³.

¹⁴⁶ Cfr. Picozza P., *L’ente ecclesiastico civilmente riconosciuto*, op. cit., pag. 168 e ss.

¹⁴⁷ Cfr. Ferrante M., *Osservazioni sui riflessi ecclesiastici della legge quadro sulle organizzazioni di volontariato*, in “Diritto ecclesiastico”, 1994, pag. 1022 e ss.

¹⁴⁸ Cfr. Picozza P., *L’ente ecclesiastico civilmente riconosciuto*, Milano, Giuffrè, 1992, pag. 168.

¹⁴⁹ Per quanto riguarda quegli enti ecclesiastici costituiti ed approvati dalle autorità ecclesiastiche ma non oggetto di riconoscimento della personalità giuridica da parte di questa (per la mancanza, ad es., del consenso da parte della Santa Sede), queste (ex art. 10, L. n. 222/1985) sono riconoscibili civilisticamente (in base a quanto disposto negli artt. 14-35 c.c.). Possono ricevere, dunque, la forma giuridica civile dell’associazione o della fondazione. Tuttavia, in merito all’attività religiosa la decisione spetterà sempre all’autorità ecclesiastica.

¹⁵⁰ Cfr. Vitali E., Chizzoniti A.G., *Manuale breve di diritto ecclesiastico*, Milano, Giuffrè, 2007, pag. 100.

¹⁵¹ Le suddette aggravanti che si vogliono evitare con l’art. 20 si riferiscono alla loro costituzione, alle loro varie attività e alla loro capacità giuridica.

¹⁵² Cfr. Landolfi S., *L’art. 20 della Costituzione nel sistema degli enti ecclesiastici*, in “Rassegna di diritto pubblico”, 1969, pag. 261.

¹⁵³ Cfr. Finocchiaro F., *Uguaglianza giuridica e fattore religioso*, Milano, Giuffrè, 1958, pag. 100.

Si vuole, dunque, garantire, con il disposto dell'art. 20 Cost., l'equità di trattamento degli enti ecclesiastici rispetto agli altri istituti, nonché dare spazio ad agevolazioni nei loro confronti, dovute al tipo di attività espletata¹⁵⁴.

Seguono, poi, le norme concernenti le persone giuridiche private presenti nel Codice Civile ed il D.P.R. n. 361/2000¹⁵⁵, nonché quelle sulle O.N.L.U.S. e le imprese sociali¹⁵⁶ (accompagnate dai rispettivi decreti attuativi).

In merito alla legislazione (o disciplina) statale derivante da accordi, basata sul disposto del predetto art. 20 Cost., si considera (per gli enti ecclesiastici di culto cattolico, che sono i soli rilevanti ai fini di tale lavoro di tesi) la L. n. 222/1985¹⁵⁷, ma soprattutto l'art. 7 dell'Accordo di Villa Madama del 18/02/1984, accordo, questo (approvato con la Legge n. 121/1985), che ha sostituito il Concordato del 1929, guadagnandosi l'appellativo di "Nuovo Concordato", e ha modificato la L. n. 222/1985.

Addentrandosi sempre più nello specifico, se il co. 1 dell'art. 7 del nuovo Concordato ribadisce il disposto dell'art. 20 Cost., nel co. 2, si afferma che lo Stato italiano riconosce la personalità giuridica degli enti ecclesiastici approvati dalla legislazione del rispettivo culto, su domanda delle autorità

¹⁵⁴ Cfr. Finocchiaro F., *Commento agli artt. 19 e 20 Cost.*, in: Branca G., *Commentario della Costituzione*, Bologna, Zanichelli, 1977, pag. 85 e ss.

¹⁵⁵ Si tratta del "Regolamento recante norme per la semplificazione dei procedimenti di riconoscimento di persone giuridiche private e di approvazione delle modifiche dell'atto costitutivo e dello statuto".

¹⁵⁶ Le suddette norme si trovano, rispettivamente, nei D.lgs.: n. 460/1997 ("Riordino della disciplina tributaria degli enti non commerciali e delle organizzazioni non lucrative di utilità sociale") e n. 155/2006 ("Disciplina dell'impresa sociale").

¹⁵⁷ Si tratta, in particolare, delle "Disposizioni sugli enti e beni ecclesiastici in Italia e per il sostentamento del clero cattolico in servizio nelle diocesi".

In sostanza, regola in modo assai preciso l'intera vita degli enti ecclesiastici, partendo dal riconoscimento, che permette la loro istituzione senza alcun impedimento da parte dello Stato.

Cfr. Folliero M.C., *Enti religiosi e non profit tra welfare state e welfare community. La transazione*, op. cit., pag. 153.

ecclesiastiche e, quindi, previo loro assenso¹⁵⁸. Sempre nel presente comma, inoltre, sono riportati i requisiti su cui si fonda il riconoscimento della personalità giuridica civilistica.

Secondo l'art. 16, lettera a, L. n. 222/1985, al fine di ottenere il predetto riconoscimento, le attività religiose o di culto (tramite cui si manifesta il requisito fondamentale dello scopo di riferimento), devono essere quelle azioni volte alla cura dello spirito, allo svolgimento del culto o della catechesi, o ancora all'educazione cristiana, così come quelle orientate alla formazione del clero e a finalità missionarie.

Non sono considerate tali, invece, (ex art. 16, lettera b, L. n. 222/1985) le attività commerciali/a scopo di lucro, le attività di carità o beneficenza, e quelle istruttive e culturali, sebbene, però, l'espletamento di tali tipologie di azioni non sia vietato agli enti ecclesiastici¹⁵⁹.

E' all'amministrazione pubblica che spetta, poi, il compito di accertare la presenza del requisito attinente la religione e il culto.

Relativamente alla parziale legislazione afferente le specifiche confessioni religiose, invece, occorre sottolineare, il riferimento al codice di diritto canonico del 1983, all'”Istruzione in materia amministrativa” redatta ed approvata (nel maggio 2005) dalla CEI e alle norme delle legislazioni non cattoliche.

¹⁵⁸ Quanto suddetto è asserito anche all'interno dell'art. 1 della Legge n. 222 del 1985.

¹⁵⁹ In riferimento a quanto suddetto, nel caso gli enti ecclesiastici espletassero un'attività commerciale, questa verrebbe disciplinata dalla legislazione statale in concomitanza a quella tributaria, specifica per tali attività.

Gli Enti ecclesiastici riconosciuti e quindi dotati di personalità giuridica¹⁶⁰ sono sempre considerati “enti non commerciali”, in quanto le attività che espletano non sono dirette principalmente alla produzione di beni e servizi perché svolgono attività religiose o di culto. Tuttavia, anche quando tali enti svolgono attività che assumono rilevanza commerciale (attività organizzata per effettuare in maniera non occasionale cessione di beni o prestazioni di servizi verso corrispettivi, quindi produttiva di reddito di impresa), fermo restando l’attività principale di culto, sono sempre considerati ecclesiastici e quindi enti non commerciali. Ne consegue che gli enti ecclesiastici possono anche realizzare utili ma non possono assolutamente distribuirli perché verrebbe meno alla missione *non profit*¹⁶¹.

La Parrocchia e la Diocesi (insieme di Parrocchie) rappresentano le strutture locali della Chiesa. Più precisamente, insieme costituiscono la Chiesa cattolica “particolare” (vista nella sua dimensione nazionale e territoriale) che si differenzia dalla Chiesa cattolica “universale” (intesa, ragionando anche in termini metafisici, come entità internazionale, presente in ogni parte del mondo)¹⁶².

In Italia sono presenti oltre 25 mila parrocchie ed oltre 200 diocesi, di queste ultime le più grandi sono otto: Palermo, Padova, Brescia, Bologna (con poco meno di un milione di abitanti di riferimento) e Napoli, Torino, Roma, Milano

¹⁶⁰ Solo il riconoscimento della personalità giuridica dota, agli enti ecclesiastici, l’ autonomia patrimoniale necessaria per svolgere appieno le proprie attività religiose e di culto.

¹⁶¹ Cfr. Piccolo P., *Gli obblighi contabili degli enti ecclesiastici tra attività non profit e for profit*, Rivista telematica n. 21/2013, “Stato, Chiese e pluralismo confessionale”, 17 giugno 2013, pagg. 2-5 consultabile al link:

http://www.statoechiese.it/images/stories/2013.6/piccolom_gli_obblighi.pdf

¹⁶² Cfr. Fiorentini G., Slavazza S., *La Chiesa come <<azienda non profit>>, Gestione e marketing*, Milano, EGEA, 1998, pag. 39.

(al di sopra del milione di popolazione), dove la Diocesi di Milano rappresenta quella più grande con oltre 5 milioni di abitanti¹⁶³. La Chiesa a mezzo delle parrocchie e delle diocesi intende essere vicina a tutti i bisognosi e ai fedeli, aspetto encomiabile nelle intenzioni, ma che comporta problemi organizzativi relativi l'erogazione dei servizi di riferimento, in quanto non sempre le parrocchie riescono, grazie al volontariato e alle offerte dei fedeli, a coprire i costi di gestione¹⁶⁴.

Basti pensare che le offerte vengono utilizzate solo per garantire i servizi religiosi e di culto e non anche per remunerare i sacerdoti che vengono retribuiti dall'Istituto centrale per il sostentamento del Clero, organismo rafforza l'aspetto gestionale ed organizzativo della Chiesa Cattolica¹⁶⁵.

Le parrocchie per contenere i costi debbono gestire le attività religiose con vere e proprie tecniche capaci di incrementare l'efficacia dei servizi di fede per fronteggiare i bisogni reali dell'uomo e favorire eventuali donazioni, visto che i fedeli per soddisfare le proprie esigenze spirituali sono solitamente disponibili a coprire, con contributi di tipo economico e finanziario, i costi parrocchiali, per poter meglio partecipare alla gestione degli spazi finalizzati all'esercizio della propria spiritualità¹⁶⁶.

Sempre più spesso capita che più parrocchie vengano assegnate allo stesso sacerdote, sia per fronteggiare al calo delle vocazioni e sia per realizzare

¹⁶³ Cfr. Fiorentini G., Slavazza S., *La Chiesa come <<azienda non profit>>, Gestione e marketing*, Milano, EGEA, 1998, pag. 28

¹⁶⁴ Cfr. Fiorentini G., Slavazza S., *La Chiesa come <<azienda non profit>>, Gestione e marketing*, Milano, EGEA, 1998, pag. 29

¹⁶⁵ Cfr. Fiorentini G., Slavazza S., *La Chiesa come <<azienda non profit>>, Gestione e marketing*, Milano, EGEA, 1998, pag. 32

¹⁶⁶ Cfr. Fiorentini G., Slavazza S., *La Chiesa come <<azienda non profit>>, Gestione e marketing*, Milano, EGEA, 1998, pag. 33

interessanti economie di scala, ravvisabili nell'abbattimento dei costi fissi con un conseguente recupero di efficienza e di efficacia derivanti dall'evitare inutili duplicazioni strutturali e progettuali¹⁶⁷. E' possibile ed è capitato già che più parrocchie siano state assegnate allo stesso parroco o a gruppi di parroci. In questo ultimo caso, però, i vantaggi derivanti dalla razionalizzazione dei costi si potrebbero perdere a causa di eventuali attriti che potrebbero sorgere tra i vari parroci coinvolti, fenomeno atto a generare confusione e mancanza di coordinamento¹⁶⁸.

2.2.6 Le ONG

Le organizzazioni non governative (il cui acronimo è, per l'appunto, *ONG*) sono delle istituzioni del tutto indipendenti dai governi e dalle loro politiche (aventi, dunque, natura privata), che sostengono i paesi del Terzo Mondo, promuovendo, per la loro vocazione alla solidarietà internazionale e alla pace, iniziative/interventi¹⁶⁹ (detti anche attività di cooperazione¹⁷⁰) finalizzati alla risoluzione dei gravi fenomeni che li attanagliano¹⁷¹ (quali, ad es.: povertà, intendendo per essa anche quella educativa, conflitti, disastri naturali ed epidemie¹⁷²).

¹⁶⁷ Cfr. Fiorentini G., Slavazza S., *La Chiesa come <<azienda non profit>>*, Gestione e marketing, Milano, EGEA, 1998, pag. 68

¹⁶⁸ Cfr. Fiorentini G., Slavazza S., *La Chiesa come <<azienda non profit>>*, Gestione e marketing, Milano, EGEA, 1998, pagg. 68-69

¹⁶⁹ Il loro programma d'azione, in particolare, si basa sia su campagne pubblicitarie rivolte alle popolazioni dei paesi benestanti che su interventi diretti.

¹⁷⁰ Occorre sottolineare che, in termini fiscali, le suddette attività di cooperazione non sono equiparabili alle attività commerciali.

¹⁷¹ Le iniziative delle organizzazioni in questione, dunque, presentano un elevatissimo grado di difficoltà.

¹⁷² Si vogliono contrastare, quindi, i problemi di quest'area del mondo caratterizzati da natura sociale, scolastica e sanitaria.

Le predette attività di cooperazione si concretano grazie alla corresponsione di fondi, dalla natura pubblica o privata¹⁷³, che, nello specifico, consentiranno l'erogazione di beni e servizi a persone, sostanzialmente, impossibilitate, per esigenze economiche, a poterli pagare. L'attività principale di queste organizzazioni, quindi, è di tipo erogativo, il che rende necessaria la creazione di un sistema di programmazione e controllo *ad hoc*, finalizzato a verificare la fattibilità, operativa ed economica, delle iniziative in programma, nonché la loro effettiva validità sociale.

Eventuali attività commerciali, correlate alla principale, presentano un'assoluta irrilevanza.

Tuttavia, i contributi elargiti dallo Stato alle ONG, per i loro progetti, presentano un limite; possono coprire, infatti, fino al 70% le spese necessarie alla realizzazione di una determinata iniziativa.

In sintesi, gli elementi tipici degli enti oggetto d'analisi sono¹⁷⁴: a) il perseguimento di una buona causa; b) la gratuità dell'azione (nel senso che non è svolta per avere un tornaconto); c) il coraggio; d) la rapidità d'intervento.

Un aspetto alquanto curioso è che la forma giuridica delle organizzazioni non governative sia ancora regolamentata dalla L. n. 49/1987¹⁷⁵. Urge, pertanto,

Cfr.: Barbetta G.P., Maggio F., *NONPROFIT*, op. cit., pag. 45; Propersi A., Rossi G., *Gli enti non profit: associazioni, fondazioni, comitati, club, mutue, ONLUS, organizzazioni di volontariato, cooperative sociali, associazioni sportive dilettantesche, associazioni di promozione sociale, circoli aziendali, la raccolta fondi*, op. cit., pag. 335 e ss.

¹⁷³ Le suddette sovvenzioni, oltre ad essere di natura pubblica o privata, possono manifestarsi anche sotto forma di raccolte pubbliche.

¹⁷⁴ Cfr. Barbetta G.P., Maggio F., *NONPROFIT*, op. cit., pag. 45.

¹⁷⁵ Si tratta, nello specifico, della "nuova disciplina della cooperazione dell'Italia con i paesi in via di sviluppo", di cui, l'art. 1 afferma che: la cooperazione allo sviluppo, dotata di una certa rilevanza

una profonda riforma della cooperazione internazionale, dovuta alla crescente importanza, acquisita dalle ONG, nella risoluzione di delicatissime problematiche internazionali.

Occorre sottolineare, poi, che le organizzazioni in questione, al fine di ricevere i fondi pubblici e le agevolazioni fiscali stabilite per le O.N.L.U.S. dal D.lgs. n. 460/1997 (applicabili, in automatico, anche ad esse¹⁷⁶), devono: a) essere reputate idonee dal Ministero degli Esteri¹⁷⁷, previa verifica, però, da parte di quest'ultimo, del rispetto di molteplici requisiti inerenti soprattutto la struttura organizzativa¹⁷⁸; b) presentare, a corredo delle iniziative di loro interesse: il grado di avanzamento dei risultati e un rendiconto finanziario (la cui idoneità deve essere comprovata dalla relazione di un revisore contabile abilitato) che metta in luce le spese affrontate per la loro realizzazione.

2.2.7 Le fondazioni di origine bancaria

L'interessante¹⁷⁹ forma giuridica delle fondazioni di origine bancaria, istituite dalla c.d. "Legge Amato" del 1990 (L. di delega n. 218/1990), implicò un sostanziale ammodernamento, mirante alla privatizzazione, di molti istituti di credito pubblici, costituiti per lo più da Casse di Risparmio e giuridicamente equiparabili, prima del suddetto intervento, ad associazioni o fondazioni.

nell'ambito della politica estera, mira alla realizzazione dei diritti fondamentali degli individui tramite atti solidali internazionali.

¹⁷⁶ La suddetta applicazione automatica, alle ONG, delle agevolazioni fiscali previste per le O.N.L.U.S. è dovuta al fatto che, per le prime, non valgono i requisiti (stabiliti all'art. 10, D.lgs. n. 460/1997) cui devono sottostare le organizzazioni non lucrative di utilità sociale.

¹⁷⁷ In particolare, sarà il suddetto Ministero ad avere il compito di elargire, alle ONG, le sovvenzioni pubbliche.

¹⁷⁸ Per ulteriori approfondimenti sui requisiti di natura strutturale che le ONG devono possedere per ottenere i finanziamenti pubblici, si veda il co.4, art. 24, L. n. 49/1987, dov'è presente una forbita elencazione dei predetti connotati.

¹⁷⁹ Cfr. Barbetta G.P., Maggio F., *NONPROFIT*, op. cit., pag. 47.

La ragione di tale natura giuridica va fatta risalire al lontano XIX secolo, in cui si riteneva che le banche in questione, invitando il ceto medio-basso al risparmio, fossero degli enti privati (associazioni o fondazioni) in grado di realizzare obiettivi di utilità sociale e non di natura speculativa (ossia, non finalizzati al raggiungimento del profitto). Ciò perché l'accumulo di risparmi fungeva da antesignano, con il proprio ruolo, delle successive pensioni, permettendo, ai depositanti, di superare, grazie ai guadagni derivanti da quest'attività (l'attività del risparmio), futuri problemi di disponibilità economica.

L'assenza di finalità di lucro, poi, obbligava le Casse di Risparmio a non allocare, ai soci, i profitti realizzati, bensì ad accantonarne la relativa maggioranza e a devolverne la porzione restante in opere di carità, qualificandosi, di conseguenza, oltre che come banche, anche come enti filantropici.

Si trattava, dunque, di istituti finanziari "ibridi", sebbene, nel corso degli anni, l'attività creditizia, che le portava a competere sul mercato come delle vere e proprie imprese, a discapito della loro natura pubblica, sia divenuta sempre più preponderante.

La natura mista appena descritta, alla luce di un'intensa discussione in merito svoltasi negli anni '80, fu reputata alquanto inutile; ecco perché, in recepimento della I e della II direttiva europea in ambito creditizio, fu approvata la predetta legge di delega n. 218/1990.

In particolare, quest'ultima, tramite corpose agevolazioni fiscali, separò le attività del risparmio e dell'erogazione del credito, tipicamente bancarie, da quelle culturali e filantropiche, volte al raggiungimento dell'utilità sociale¹⁸⁰.

Le prime furono affidate a delle società per azioni, di cui gli istituti conferenti (le originarie Casse di risparmio), divennero gli azionisti di maggioranza; nacquero, così, gruppi bancari operanti sul mercato alle stesse condizioni dei propri *competitors*, sia nazionali che esteri¹⁸¹.

Le attività a sfondo sociale (culturali e filantropiche), invece, confluirono nelle associazioni o fondazioni Casse di Risparmio (le cc.dd. “fondazioni di origine bancaria”) che, tra l'altro, dovevano anche gestire la loro partecipazione nelle predette società bancarie, in veste di principali azioniste; i finanziamenti alle attività in questione, quindi, si sarebbero concretizzati, da quel momento in poi, sotto forma di dividendi distribuiti dalle S.p.A. di nuova costituzione.

Tuttavia, l'attività di gestione delle banche veniva ad assumere carattere principale, e non strumentale rispetto alle attività di utilità sociale.

Ne scaturì un enorme dibattito (durato all'incirca cinque anni), dovuto all'inconciliabilità tra i ruoli di fondazione filantropica e di amministratrice bancaria¹⁸²; si avvertiva l'esigenza di costituire delle fondazioni che si dedicassero unicamente al perseguimento di obiettivi filantropici e di

¹⁸⁰ Gli obiettivi di utilità sociale riguardavano soprattutto: l'assistenza nei confronti delle persone bisognose (i ceti sociali più poveri), la sanità, l'istruzione e la ricerca scientifica, nonché l'arte.

¹⁸¹ Le nuove banche cui si fa riferimento nel testo, infatti, a differenza delle organizzazioni prive di scopo di lucro, potevano essere finanziate, con capitale di rischio, dagli investitori, remunerandoli, successivamente, con i profitti conseguiti.

L'ultimo gruppo bancario che si costituì fu il Monte dei Paschi di Siena (1995).

¹⁸² La suddetta inconciliabilità fu testimoniata anche dai tanti provvedimenti legislativi approvati dal 1993 in poi.

trasformare gli ex istituti di credito pubblici in banche totalmente private, senza alcuna “infiltrazione” da parte dello Stato.

Tra i tanti provvedimenti legislativi che furono emanati in tale direzione, occorre menzionare la L. n. 461/1998 ed il D.lgs. n. 153/1999, ovvero la c.d. “Legge Ciampi”, tramite cui furono realizzati vari obiettivi: a) riconoscimento della natura giuridica privata delle fondazioni b) perseguimento obbligatorio, da parte delle fondazioni, dei soli obiettivi di utilità sociale ed obbligo di dismissione delle partecipazioni detenute nelle banche (se conferite nei sei anni precedenti); c) governo delle fondazioni da parte di organi, distinti tra loro, con funzioni, rispettivamente, di amministrazione, controllo ed indirizzo e formati, oltre che da alcuni membri degli istituti locali, anche da determinati soci fondatori e da personaggi attivi nel perseguimento delle finalità delle stesse fondazioni; d) divieto di detenzione di partecipazioni rilevanti (ossia, di controllo) nelle imprese, qualora esse non consentano di perseguire le stesse finalità delle fondazioni.

Il problema della natura delle fondazioni di origine bancaria è stato risolto in via definitiva tramite una sentenza della Corte Costituzionale del 2003, che le ha riconosciute finalmente come persone giuridiche private, presentanti, da statuto, piena autonomia ed espressione della libertà di associazione dei cittadini, sancita dall’art. 18 Cost.¹⁸³.

¹⁸³ Cfr. Barbetta G.P., Maggio F., *NONPROFIT*, op. cit. (2008), pag. 53.

2.2.8 Le organizzazioni di volontariato

Con la L. n. 266/1991, c.d. “Legge quadro sul volontariato”¹⁸⁴, che descrive tale fenomeno in modo assai semplice e comprensibile¹⁸⁵ ed è stata approvata (per questo) da tutto il Parlamento (evento piuttosto raro), il chiaro intento del legislatore è stato quello di disciplinare giuridicamente un fenomeno dalla rilevanza sociale già consolidata nel nostro Paese, invitando le relative organizzazioni ad affinare la struttura e la qualità della propria offerta.

All’art. 3 della predetta legge, si stabilisce la possibilità, per le organizzazioni di volontariato, di optare per la forma giuridica reputata più idonea ai fini della loro attività, purché non ne violi i principi generali. In virtù di tale motivo, non possono essere prese minimamente in considerazione quelle forme giuridiche *ad hoc* per le attività commerciali, quali: società di persone, nonché di capitali, e cooperative. Inoltre, con l’esclusione, da parte della dottrina, delle fondazioni, la forma giuridica più congrua, risulta essere, in definitiva, quella delle associazioni riconosciute e non¹⁸⁶.

Analizzando sempre l’art. 3, poi, si può notare come il terzo comma preveda l’obbligo di redigere il bilancio d’esercizio, in cui dovranno comparire le

¹⁸⁴ In particolare, la suddetta legge ha regolato le attività tipiche del volontariato e ha stabilito alcune agevolazioni tributarie, col chiaro scopo di evidenziare il valore sociale delle attività connesse.

Cfr. Propersi A., Rossi G., *Gli enti non profit: associazioni, fondazioni, comitati, club, mutue, ONLUS, organizzazioni di volontariato, cooperative sociali, associazioni sportive dilettantesche, associazioni di promozione sociale, circoli aziendali, la raccolta fondi*, op. cit., pag. 277.

¹⁸⁵ La descrizione chiara e semplice emerge soprattutto dai primi tre artt. della suddetta legge (che ne comprende ben 17), dove, sostanzialmente, ci si riferisce al volontariato come un’attività prestata dagli individui in maniera del tutto spontanea e gratuita e finalizzata, non al lucro, bensì alla solidarietà. L’attività in questione risulta essere espressione, poi, oltre che della solidarietà, anche del pluralismo e della partecipazione.

Inoltre, ai sensi dell’art. 1, co. 1, bisogna sostenerne lo sviluppo e tutelarne l’autonomia.

Cfr. Barbetta G.P., Maggio F., *NONPROFIT*, op. cit. (2002), pagg. 38-39.

¹⁸⁶ Cfr. Pettinato S., *I soggetti non profit: quadro giuridico essenziale*, Trento, Edizioni 31, 2005, pag. 163.

risorse, finanziarie e/o patrimoniali, ricevute ed impiegate per il perseguimento degli scopi sociali (nonché le modalità d'approvazione dello stesso da parte degli associati), in modo da fornire un'adeguata informativa in merito ai terzi finanziatori¹⁸⁷.

Per quanto riguarda, invece, le modalità di finanziamento delle organizzazioni operanti nel campo oggetto d'analisi, si fa esplicito riferimento a: sovvenzioni sia pubbliche che private, lasciti e guadagni inerenti eventuali attività produttive e commerciali dal carattere espressamente accessorio¹⁸⁸.

Tra gli altri pregi della legge n. 266/1991, poi, vi è sicuramente quello di aver creato degli organismi capaci di controllare il fenomeno in esame, come l'“Osservatorio nazionale per il volontariato”, nonché i registri delle relative organizzazioni operanti a livello regionale.

Sfortunatamente, però, occorre sottolineare anche alcuni difetti.

La principale carenza della L. n. 266/1991 è stata quella di aver riconosciuto giuridicamente solo una forma organizzativa (che tende ad evolversi nel tempo), inaugurando una serie di provvedimenti legislativi disciplinanti in modo a sé stante, ed alquanto sofisticato, determinate componenti dell'intero settore *non profit*, il che ha implicato un elevato grado di confusione.

¹⁸⁷ Cfr. Bronzetti G., *Le aziende non profit: un esame degli strumenti di controllo di gestione*, op. cit., pag. 41.

¹⁸⁸ Per un esame approfondito su quali siano le tipologie di attività produttive e commerciali ritenute marginali, si rimanda al D.M. del 25 maggio 1995 (“Criteri per l'individuazione delle attività commerciali e produttive marginali svolte dalle organizzazioni di volontariato”).

Tuttavia, occorre far notare anche l'esistenza di organizzazioni di volontariato che svolgono attività commerciali non classificabili come “marginali”, ricevendo, in tal senso, il beneplacito (seppur non palese) delle autorità legislative ed amministrative.

Cfr. Melandri V., *Accountability e aziende nonprofit: misurazione, rappresentazione e comunicazione dei risultati. Prime riflessioni*, op. cit., pag. 75.

In seguito, il continuo aggiornamento dell'attività di volontariato ha fatto emergere chiaramente l'anzianità della legge di riferimento e la conseguente necessità di una riforma, che renda il fenomeno in questione maggiormente efficace¹⁸⁹. Quest'ultima, tuttavia, sebbene il relativo progetto sia stato avviato da tempo, ha mostrato non poche complessità¹⁹⁰.

2.2.9 Le cooperative sociali

Secondo gli art. 2511 e 2512 cod. civ. le cooperative vengono costituite con il chiaro intento di favorire direttamente i soci grazie alla cessione dei beni e dei servizi prodotti, dei quali ne usufruiscono direttamente a condizioni migliori di quelle solitamente presenti sul mercato.

In tal caso è come se i soci si aiutassero tra loro, in quanto si rivolgono direttamente alla cooperativa di cui fanno parte, dove possono prestare la propria opera. Lo scopo mutualistico delle cooperative previste dal codice civile, quindi, può comportare anche la realizzazione di utili detti ristorni¹⁹¹. Per tale motivo, visto che sussiste il fine lucrativo, le cooperative non possono essere considerate enti *non profit*.

Ben diversa è la tipologia delle cooperative "sociali", che, introdotta nell'ordinamento italiano dalla Legge n. 381/1991, prevede, invece, un fine mutualistico prettamente di "natura sociale"¹⁹², inteso come produzione di

¹⁸⁹ Cfr. Pettinato S., *I soggetti non profit: quadro giuridico essenziale*, op. cit., 162.

¹⁹⁰ Cfr. Barbetta G.P., Maggio F., *NONPROFIT*, op. cit. (2008), pag. 40.

¹⁹¹ I profitti distribuiti ai membri della cooperativa sono detti "ristorni", frutto della differenza tra costi e ricavi. Tali ristorni presentano la caratteristica di essere proporzionali agli atti di scambio che i soci intrattengono con la cooperativa, a differenza degli utili che vengono invece distribuiti in base alla quota di partecipazione del socio.

Per maggiori informazioni consultare: www.dirittoprivatoinrete.it.

¹⁹² Melandri V., *Accountability e aziende non profit*, op. cit., pag. 77

benefici e vantaggi verso la comunità e non verso i singoli soci. Tali benefici, per giunta, presentano natura non lucrativa, il che è avallato dal disposto dell'art 1 della medesima legge, secondo cui: <<le cooperative sociali sono organizzazioni finalizzate al perseguimento dell'interesse generale della comunità e la promozione umana e l'integrazione sociale dei cittadini a mezzo: a) della gestione di servizi socio-sanitari ed educativi; b) dello svolgimento di attività diverse, agricole, industriali, commerciali, o di servizi, finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate che difficilmente potrebbero provvedere ai propri interessi trovando un lavoro>>.

Secondo l'art. 4 della Legge 381/1991, rientrano nella definizione di persone svantaggiate i seguenti soggetti:

- invalidi fisici, sensoriali, psichici;
- ex degenti di ospedali psichiatrici, anche giudiziari;
- tossicodipendenti ed alcolisti;
- condannati e internati ammessi a misure alternative alla detenzione;
- minori in età lavorativa e in difficoltà familiari;
- soggetti indicati come tali da Decreto del Presidente del Consiglio, su proposta del Ministro del Lavoro, di concerto con il Ministro della Sanità e dell'Interno.

Alle cooperative sociali (organizzazioni *non profit*), che assumono spesso ingenti dimensioni, si applicano le norme del codice civile relative la redazione del bilancio (art. 2423) e la tenuta della contabilità.

2.2.10 Le O.N.L.U.S

La forma giuridico-tributaria delle O.N.L.U.S. (organizzazioni non lucrative di utilità sociale) è stata introdotta dal D.lgs. n. 460/1997 (c.d. Legge Zamagni)¹⁹³, ovvero la legge, in assoluto, più contestata nell'ambito del *non profit*, il cui intento era quello di sostenere la crescita delle attività produttive in ambito solidaristico, sociale, culturale e sportivo, generando, in tal modo, nuova occupazione. Contrariamente alle aspettative, però, la legislazione fiscale (ritenuta "l'unico riferimento normativo vigente comune a tutte le organizzazioni *non profit*"¹⁹⁴, non essendovi un'adeguata disciplina civilistica¹⁹⁵), nata per combattere il *non profit* c.d. "fittizio", ha generato soltanto confusione e disincentivi allo sviluppo delle reali organizzazioni prive di scopo di lucro¹⁹⁶.

Le organizzazioni non lucrative di utilità sociale si configurano come una classe differente ed autonoma di enti non commerciali (cc.dd. *non profit*) e società cooperative, in virtù di una speciale condizione fiscale concessa loro.

¹⁹³ La denominazione del suddetto decreto legislativo è: "Riordino della disciplina tributaria degli enti non commerciali e delle organizzazioni non lucrative di utilità sociale".

¹⁹⁴ Cfr.: Propersi A., Grumo M., *Governance e fiscalità negli enti non profit*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2002, pagg. 8-9; Propersi A., *Le aziende non profit. I caratteri, la gestione, il controllo*, Milano, Etas, 1999, pagg. 52-53.

¹⁹⁵ La normativa italiana inerente il settore *non profit*, infatti, non è omogenea, ma composta da molteplici leggi speciali, disciplinanti forme giuridiche particolari.

¹⁹⁶ Volendo riassumere le critiche a cui la suddetta legge è stata sottoposta, si può dire che: a) pur essendo una legge di natura tributaria, crea un certo grado di confusione dovuto ai continui rinvii al codice civile; b) i limiti pesantissimi alla deducibilità/detraibilità dei lasciti, al punto tale da disincentivarli; c) la nuova stesura degli statuti, necessaria ai fini dell'ottenimento della denominazione "O.N.L.U.S.", implica elevati costi amministrativi per le organizzazioni *non profit*; d) la perdita della qualifica di ente non commerciale in caso di attività commerciali dal carattere prevalente rispetto a quelle di riferimento.

Cfr. Barbetta G.P., Maggio F., *NONPROFIT*, op. cit. (2002), pag. 52-53.

Ad esse, infatti, viene riservata una disciplina tributaria “di favore” inerente l’IRES, l’IVA ed altre imposte indirette¹⁹⁷.

Tuttavia, tali particolari privilegi potranno essere di loro spettanza soltanto se, operando in settori di utilità sociale, rispetteranno determinati costi e doveri finalizzati ad assicurare il perseguimento dei soli scopi sociali a sfondo solidaristico tramite l’acquisizione di risorse e l’espletamento delle attività.

Le O.N.L.U.S., dunque, devono svolgere obbligatoriamente attività solidaristiche¹⁹⁸; il riferimento, tuttavia, va non solo alle azioni oggettivamente tali, ma anche a quelle che lo sono “soltanto” soggettivamente.

Le prime si rivolgono all’intera collettività e comprendono, a titolo esemplificativo, le opere di carità, l’assistenza socio-sanitaria, la ricerca scientifica dalla valenza sociale e la tutela del patrimonio artistico, naturalistico ed ambientale. I destinatari delle attività soggettivamente solidaristiche, invece, sono gli individui (detti anche soci o associati) che presentano *handicap* non solo fisici, ma anche psichici, sociali ed economici¹⁹⁹. Le organizzazioni in questione, per giunta, possono effettuare anche attività direttamente collegate, per natura e non²⁰⁰, a quelle appena indicate (ma non diverse).

¹⁹⁷ Cfr. Propersi A., Rossi G., *Gli enti non profit: Associazioni, Fondazioni, Comitati, ONLUS, Imprese sociali, IPAB, Organizzazioni di volontariato, Cooperative sociali, Circoli aziendali, Società di mutuo soccorso, Organizzazioni non governative, Associazioni sportive dilettantesche, Associazioni di promozione sociale, Trust, Scritture contabili e bilanci, Raccolta fondi, Aspetti tributari*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2010, pag. 115.

¹⁹⁸ Per poter visualizzare una dettagliata elencazione delle attività eseguibili dagli enti al fine di ottenere la qualifica di O.N.L.U.S., si consulti l’art. 10, D.lgs. n. 460/1997.

¹⁹⁹ Cfr. Francesconi A., *Comunicare il valore dell’azienda non profit*, Padova, CEDAM, 2007, pag. 28.

²⁰⁰ Tra le attività collegate direttamente, non per natura, a quelle solidaristiche, rientrano, ad es., l’assistenza socio-sanitaria, l’istruzione e la tutela dei diritti civili nei confronti di soggetti, non svantaggiati, estranei all’organizzazione.

Tra gli specifici vincoli che permettono alle attività svolte dalle organizzazioni di perseguire gli scopi solidaristici, alla base dell'ottenimento dei benefici fiscali derivanti dalla qualifica di O.N.L.U.S , vi rientrano:

- a) il divieto di distribuzione (anche indiretta) degli utili o degli avanzi di gestione, se non per disposizione di legge;
- b) l'obbligo di uniformità democratica nei rapporti tra i soci, escludendo partecipazioni temporanee alle associazioni;
- c) l'obbligo di utilizzare gli utili o gli avanzi di gestione per il perseguimento delle attività sociali o di quelle direttamente collegate ad esse;
- d) l'obbligo di redigere il bilancio (o rendiconto) annuale;
- e) l'obbligo, in caso di scioglimento dell'organizzazione, di distribuire il suo patrimonio ad altre organizzazioni prive di scopo di lucro.

Sull'acquisizione di tali requisiti di ammissibilità al regime fiscale agevolato delle O.N.L.U.S. (ottenuti riscrivendo gli statuti sociali in base al disposto del D.lgs. in esame) non vi è nessun tipo di controllo, per cui sono qualificate come organizzazioni non lucrative di utilità sociale sia le reali organizzazioni *non profit* che gli enti che perseguono il profitto e sperano, così, di usufruire ingiustamente di benefici fiscali. Il non rispetto di uno solo di tali requisiti "soggettivi", validi per la fruizione delle agevolazioni fiscali, implica lo scioglimento dell'organizzazione, accompagnato dal predetto obbligo elencato al punto e), volto ad evitare l'utilizzo del patrimonio sociale per scopi diversi

dall'utilità sociale. Il legislatore, quindi, ha voluto paragonare la perdita della qualifica di O.N.L.U.S allo scioglimento dell'organizzazione. In questo modo, però, a rischiare non sono soltanto le false istituzioni *non profit*, ma anche quelle autentiche, a causa di una “cattiva” interpretazione di una normativa confusionaria²⁰¹.

2.2.10.1 Importanza di una riforma del terzo settore

In virtù della disomogeneità della normativa italiana inerente l'intero terzo settore (dovuta a molteplici leggi speciali disciplinanti particolari forme giuridiche delle organizzazioni appartenenti a tale mondo), urge il bisogno di una riforma civilistica portatrice di omogeneità, che contrasti l'elevato grado di confusione percepito.

Innanzitutto, questo nuovo provvedimento legislativo dovrebbe introdurre una definizione di organizzazione *non profit* più certa e non basata, in modo fittizio²⁰², sulla distinzione tra gli obiettivi perseguiti: a) profitto (da distribuire, poi, tra i soci), per le imprese, che vengono disciplinate dal Libro V del Codice Civile; b) utilità sociale, per le associazioni, le fondazioni e i comitati, disciplinati, invece, dal libro I della predetta fonte normativa.

In secondo luogo, emerge la necessità che la legislazione civilistica non imponga una ferma ed “artificiale” distinzione tra forme giuridiche, permettendo alle diverse organizzazioni del terzo settore di scegliere la forma

²⁰¹ Quanto suddetto viene confermato dalla circolare delle Finanze n. 168/E del 26 giugno 1998, inerente, appunto, le O.N.L.U.S.

Cfr. Propersi A., Grumo M., *Governance e fiscalità negli enti non profit*, op. cit., pag. 17.

²⁰² La distinzione tra finalità d'utilità sociale e finalità economiche risulta essere totalmente fittizia in quanto determinati scopi “nobili”, per poter essere realizzati in modo efficace, necessitano dell'espletamento di attività economiche (ad es.: l'occupazione di individui dotati di *handicap*).

organizzativa che più si addice al perseguimento delle finalità sociali ed al modo in cui intendono farlo.

Occorre, poi, che il legislatore smetta di nutrire un'opinione negativa nei confronti del settore privato, testimoniato ad es. dalle svariate autorizzazioni che precedono la costituzione delle organizzazioni prove di scopo di lucro o dai pesanti limiti alla deducibilità/detraibilità dei lasciti.

Infine, all'incremento delle agevolazioni fiscali (il riferimento alle O.N.L.U.S è evidente) dovrebbe corrispondere un inasprimento della disciplina delle organizzazioni; ci vorrebbe, quindi, un ente dotato di autonomia ed adibito alla verifica del rispetto dei requisiti *ex lege*, nonché all'introduzione di procedure *standard* di condotta, trasparenza e misurazione dei risultati, che siano valide per l'intero settore²⁰³.

Va detto, però, che all'interno del nostro ordinamento, è già presente un organismo assimilabile, per le funzioni svolte, a quello di cui si avverte l'esigenza; si tratta dell'"Agenzia per le Onlus" (creata da un D.P.C.M. del 2000), disciplinata dal D.P.C.M. n. 329 del 21/03/2001 ed effettivamente in funzione dal 2002.

Tra i compiti principali di quest'istituzione, vale la pena menzionarne due: a) indirizzare, sostenere e controllare il corretto rispetto della disciplina legislativa (e regolamentare) relativa al terzo settore nel suo complesso, agli enti non commerciali (cc.dd. *non profit*) e alle O.N.L.U.S; b) esprimere

²⁰³ Cfr. Barbetta G.P., Maggio F., *NONPROFIT*, op. cit. (2008), pagg. 56-59.

considerazioni e suggerimenti in merito alla regolamentazione del terzo settore nel suo complesso, degli enti non commerciali e delle O.N.L.U.S.

A discapito degli ampi compiti attribuiti all'Agenzia dalla legge, la realtà dei fatti ha dimostrato una relativa inadeguatezza, per scarsità di poteri che le sono stati concessi. Nel 2007 (anno di conclusione del suo primo mandato), il bilancio del suo operato, alla luce delle considerazioni esposte pocanzi, portò a classificarla come ente dispensatrice di pareri non vincolanti²⁰⁴.

2.2.11 Associazioni di Promozione Sociale

Nel 2000, il legislatore ha emesso due importanti leggi relative al mondo del *non profit*.

Trattasi della Legge 328/2000, riguardante la “realizzazione del sistema integrato dei servizi sociali” e finalizzata a rimodellare il sistema assistenziale introdotto dalla Legge Crispi (risalente ad oltre cento anni fa), e della Legge 383/2000, relativa alla “Disciplina delle associazioni di promozione sociale” ed intenta a disciplinare numerose fattispecie di associazioni presenti nel nostro Paese, alcune anche molto autorevoli, come ad es. le Acli²⁰⁵.

2.2.12 Imprese Sociali

Sono imprese tradizionali, intese come attività organizzate, professionali e sistematiche, dirette allo scambio sul mercato di beni e servizi, e finalizzate, non al perseguimento del fine di lucro, bensì alla realizzazione dell'utilità

²⁰⁴ Cfr. Barbetta G.P., Maggio F., *NONPROFIT*, op. cit. (2008), pag. 60.

²⁰⁵ Cfr. Barbetta G.P., Maggio F., *NONPROFIT*, op. cit. (2002), pag. 46

sociale, tramite lo svolgimento di determinate attività che, secondo l'art. 2 della Legge 155/2006, sono così riassumibili:

- assistenza sociale;
- assistenza sanitaria;
- assistenza socio-sanitaria;
- educazione, istruzione e formazione;
- tutela dell'ambiente e dell'ecosistema;
- valorizzazione del patrimonio culturale;
- turismo sociale;
- formazione universitaria e post-universitaria;
- ricerca ed erogazione di servizi culturali;
- formazione extrascolastica, finalizzata alla prevenzione della dispersione scolastica ed al successo scolastico e formativo;
- servizi strumentali alle imprese sociali, resi da enti composti in misura superiore al settanta per cento da organizzazioni che esercitano un'impresa sociale.

2.3 La tanto agognata riforma del terzo settore

Nel 2016, a distanza di due anni dalla predisposizione, da parte del Governo, delle cc.dd. “linee guida”, si è concluso l’*iter* parlamentare relativo alla riforma del terzo settore. Il Ddl²⁰⁶ “Delega al Governo per la riforma del terzo settore, dell’impresa sociale e per la disciplina del servizio civile universale” è stato approvato definitivamente dalla Camera dei Deputati, divenendo, così, legge.

Si tratta, in particolare, della Legge n. 106 del 6 giugno 2016 (che mantiene la denominazione del predetto Ddl), entrata in vigore il 3 luglio dello stesso anno e definita da Riccardo Bonacina, Presidente di Vita (un *magazine* sul volontariato e sulla sostenibilità sociale, economica ed ambientale), non come la legge migliore, bensì come la migliore possibile, in virtù degli emendamenti che il testo originario ha subito²⁰⁷.

Tale provvedimento legislativo è composto, per l’esattezza, da 12 articoli.

L’art. 1 permette a tutte le organizzazioni del terzo settore di avere, finalmente, un’identità omogenea. Viene, infatti, fornita, per la prima volta, una definizione di terzo settore, secondo cui, si è in presenza del: <<complesso degli enti privati costituiti con finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale che, senza scopo di lucro, promuovono e realizzano attività d’interesse generale, mediante forme di azione volontaria e gratuita o di modalità e scambio di beni e servizi, in coerenza con le finalità stabilite nei

²⁰⁶ Con il termine “Ddl” si intende fare chiaro riferimento al “Disegno di legge”, ossia, a quegli atti che presentano valore di legge ordinaria e che vengono adottati dal Governo grazie ad una delega attribuitagli dal Parlamento (la c.d. legge di delega).

Cfr. www.senato.it.

²⁰⁷ Cfr. *Riforma del terzo settore, ecco cosa cambia*, 2016, in www.vita.it.

rispettivi statuti o atti costitutivi>>. Inoltre, si precisa che <<non fanno parte del terzo settore le formazioni e le associazioni politiche, i sindacati e le associazioni professionali di categorie economiche²⁰⁸>>.

In pratica, gli obiettivi della legge delega sono: a) sostenere l'iniziativa autonoma dei cittadini che intendono perseguire, in forma associata, l'interesse collettivo; b) incrementare la tutela dei diritti civili e sociali attraverso la partecipazione, nonché l'occupazione lavorativa e la crescita.

Si attendono, dunque, entro la prima metà di quest'anno²⁰⁹, i decreti legislativi attuativi in materia di²¹⁰:

- revisione della disciplina del titolo II del Libro I del Codice Civile.

Riguardo la disciplina civilistica delle associazioni e delle fondazioni (nonché delle altre organizzazioni *non profit*), sia riconosciute che non riconosciute, si perseguiranno, tra l'altro: la semplificazione del riconoscimento della personalità giuridica e l'applicazione delle norme previste dal Libro V del Codice Civile per le organizzazioni che svolgono principalmente attività economica;

- la riorganizzazione, in termini sia civilistici che tributari, della disciplina del terzo settore. In tal proposito, si procederà alla stesura del c.d. "Codice del Terzo Settore", che preveda disposizioni generali

²⁰⁸ Cfr. www.senato.it.

²⁰⁹ Quanto suddetto se lo è augurato anche Stefano Granata, vicepresidente Confcooperative Mi-Lodi-MB e presidente del gruppo cooperative Cgm, in un'intervista rilasciata a gennaio 2017. Cfr. *Riforma Terzo Settore, Granata: <<Decreti attuativi entro la prima metà dell'anno>>*, 2017, in www.vita.it.

²¹⁰ Cfr. Agostini S., *La riforma del terzo settore è legge: novità per associazioni e imprese sociali*, 2016, in "Diritto 24" (www.diritto24.ilsole24ore.com).

valide per tutti gli organismi *non profit* e le attività di interesse collettivo²¹¹.

Verrà, poi, istituito, ad opera del Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, il “Registro Nazionale del Terzo Settore” (costituito da varie sezioni) e si procederà a stilare le relative modalità di iscrizione²¹².

Inoltre, in seguito all’armonizzazione delle discipline relative al volontariato, alla promozione sociale e al mutuo soccorso, gli Osservatori del volontariato e delle associazioni di promozione sociale saranno aboliti e sostituiti da un unico ente, ossia il “Consiglio Nazionale del Terzo Settore”.

Le variazioni dal punto di vista tributario, invece, riguarderanno, tra l’altro: a) la ridefinizione, valida ai fini fiscali, di ente non commerciale; b) il controllo complessivo delle organizzazioni *non profit*; c) la modifica della disciplina delle O.N.L.U.S.; c) una migliore deducibilità/detraibilità delle liberalità;

- la modifica della discipline dell’impresa sociale.

In seguito al fallimento della L. n. 155/06 che ha istituito l’impresa sociale, ma che ha prodotto scarsi risultati in termini di nuova occupazione, la legge delega prevede aspetti innovativi di rilievo, che permetteranno la coproduzione di beni e servizi tra *non profit*, P.A. (Pubblica Amministrazione) ed investitori privati.

²¹¹ Le attività d’interesse collettivo delle organizzazioni *non profit* devono presentare finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale.

Cfr. www.senato.it.

²¹² Si fa presente che l’iscrizione al suddetto “Registro Nazionale del Terzo Settore” sarà obbligatoria per diversi organismi *non profit*.

Sulla base di quanto appena detto, l'impresa sociale viene definita, all'art. 6 della legge delega, come²¹³: << organizzazione privata che svolge attività d'impresa per le finalità di cui all'art. 1 e destina i propri utili prioritariamente al conseguimento dell'oggetto sociale, adotta modalità di gestione responsabili e trasparenti, favorisce il più ampio coinvolgimento dei dipendenti, degli utenti e di tutti i soggetti interessati alle sue attività [...]>>.

Spetterà, quindi, al Governo stabilire (tramite D.P.C.M.): a) i settori d'attività delle imprese sociali; b) i lavoratori svantaggiati da assumere nelle imprese oggetto d'analisi (che dovrebbero essere aumentate rispetto al passato); c) il collegamento con la disciplina delle O.N.L.U.S. e la nomina dei sindaci volti alla verifica del corretto svolgimento delle attività; d) i criteri di stesura del bilancio annuale;

- il servizio civile universale.

Il servizio civile, grazie alla legge in questione, si aprirà, non solo ai giovani italiani (di età compresa tra i 18 e i 28 anni), ma anche a quelli stranieri regolarmente residenti nel nostro Paese (che potranno accedervi tramite un bando), con durata variabile tra gli 8 e i 12 mesi, ed implicherà uno *status* giuridico *ad hoc* per i volontari, nonché un riconoscimento in termini formativi e lavorativi.

²¹³ Cfr. www.senato.it.

Per quanto riguarda i giovani italiani che aderiranno a tale progetto, vi sarà anche la possibilità di espletare parte del servizio in questione in un altro Stato dell'U.E²¹⁴.

Il presidente del gruppo cooperative *Cgm*, Stefano Granata, in un 'intervista rilasciata a gennaio 2017²¹⁵, afferma che si tratta di una riforma dal valore culturale importantissimo, in quanto riconosce al terzo settore una funzione “insostituibile”, proiettando lo stesso in un avanzato stadio evolutivo.

²¹⁴ Cfr. *Riforma del terzo settore, ecco cosa cambia*, op. cit.

²¹⁵ Cfr. *Riforma Terzo Settore, Granata: <<Decreti attuativi entro la prima metà dell'anno>>*, op. cit.

Capitolo III

Rilevazione delle *performance* e relativi principi e indicatori

Sommario: 3.1 Economicità, efficienza ed efficacia -- 3.2 *Accountability* -- 3.3 La rendicontazione -- 3.4 Il bilancio e la relazione di missione nel *non profit* -- 3.5 Le funzioni di programmazione e controllo -- 3.6 Il budget -- 3.7 La misurazione e le *performance* -- 3.8 Gli indicatori

3.1 Economicità, efficienza ed efficacia

Il profitto costituisce per le aziende *for profit* il fine principale, mentre per quelle *non profit*, che operano senza finalità di lucro, invece, rappresenta il limite invalicabile (in quanto eventuali *surplus* non potendo essere distribuiti, potranno solo essere reinvestiti) per il perseguimento degli obiettivi aziendali, tra i quali spiccano, per rilevante importanza, sia l'economicità che l'autonomia gestionale¹.

Anche nelle imprese *non profit*, dotate di una propria gestione, la stessa deve fondare sull'osservanza del principio dell'economicità, inteso come il conseguimento di ricavi superiori ai costi, con riferimento alla competenza economica², così da permettere all'azienda di poter continuare a svolgere l'attività per la quale è stata costituita³.

¹Cfr. Rusconi G., Signori S., *Responsabilità sociale e azienda non profit: quale declinazione?*, in "Impresa sociale", n. 1, 2007.

² Secondo il principio della competenza economica, ricavi e costi possono essere attribuiti al periodo di riferimento (solitamente inteso come anno solare) solo se effettivamente fanno riferimento allo stesso.

Cfr. Ardemani E., *L'impresa*, Milano, Giuffrè, 1989, pagg. 321-322.

³ Intesa tecnicamente come "la capacità dell'azienda di perdurare massimizzando le utilità di tutte le risorse impiegate".

Cfr. Sostero U., *L'economicità della azienda. Rappresentazione e valutazione delle performance e dell'equilibrio nelle imprese, nelle aziende non profit e nelle aziende pubbliche*, Milano, Giuffrè, 2003, pag. 4.

Il raggiungimento dell'equilibrio economico generalmente attiva all'interno dell'organizzazione *non profit* un dinamismo atto ad aumentare le dimensioni della stessa, a rendere più efficiente la gestione, oltre ad incrementare l'efficacia dei servizi erogati⁴.

L'azienda *non profit* può essere, dunque, definita come “un insieme di cellule”, ossia una serie di elementi soggettivi e oggettivi, che gravitano intorno ad un “nucleo centrale di caratteri comuni”, rappresentato dalla coordinazione sistemica ed economica, dall'autonomia e dalla durabilità⁵.

Soprattutto nel mondo del *non profit*, caratterizzato dal ricorso al volontariato, dall'intangibilità delle prestazioni erogate, le organizzazioni operanti devono agire in maniera responsabile verso la società, dalla quale attingono le risorse finanziarie per lo svolgimento della missione (donazioni), e, pertanto, per evitare che siano vani gli sforzi profusi per perseguire l'economicità, e per evitare di rimanere vittime di atteggiamenti scellerati⁶, frutto di scelte errate, oppure di comportamenti fraudolenti, frutto di scelte dolose, va controllata l'efficacia e l'efficienza della gestione⁷.

⁴ Cfr. Preite D., *Progettare un sistema di misurazione della performance nelle aziende non profit: finalità e metodologia*, in “Non profit”, n. 1, 2011, pag. 83.

⁵ Cfr. Kunz A., *La comunicazione economica esterna nei gruppi di aziende non profit*, in “Economia Aziendale Online, Business and Management Sciences International Quarterly Review”, n. 4, 2011, pag. 428.

⁶ Tali comportamenti scellerati rappresentano l'involuzione del ricorso al libero arbitrio, spesso seguito nelle aziende pubbliche di erogazione in vista della sussistenza del mix tra fine sociale e assenza di profitto. Cfr. Arduini S., *Le aziende non profit. Il controllo dell'efficacia e dell'efficienza*, Torino, Giappichelli, 1996, pag. 134.

Il libero arbitrio nelle imprese pubbliche in alcuni casi è addirittura istituzionalizzato, a mezzo della cosiddetta “logica incrementalista”, ravvisabile nello stanziare per ogni esercizio una percentuale di oneri e spese sempre maggiori rispetto a quella prevista per gli esercizi precedenti.

Cfr. Arduini S., *Le aziende non profit. Il controllo dell'efficacia e dell'efficienza*, op. cit., pag. 150.

⁷ Cfr. Sacconi L., *Standard, autoregolazione e vantaggio comparato dell'impresa cooperativa*, in “Il Ponte”, n. 10/11, 2003.

Questi due aspetti gestionali rappresentano condizioni di economicità, infatti, efficacia ed efficienza sono le due leve a mezzo delle quali valutare l'economicità con l'intento di migliorare o meno il livello raggiunto dalla stessa⁸.

L'efficacia consta nella capacità di produrre beni e servizi che soddisfino realmente gli obiettivi programmati in linea con la comunità di riferimento⁹.

L'efficienza consta nel realizzare gli obiettivi ottimizzando la produzione e cioè impiegando meno risorse possibili e va intesa sia nella verifica che i beni e i servizi programmati siano effettivamente realizzati considerando i fattori produttivi preventivati (livello operativo) e sia nella verifica che le caratteristiche dei beni e servizi prodotti siano proprio quelle ricercate dai destinatari (livello strategico)¹⁰.

La differenza più rilevante tra i due concetti sopra esposti va ravvisata nel fatto che l'efficienza si riferisce a processi interni all'organizzazione mentre l'efficacia riguarda prettamente il rapporto che l'organizzazione ha con l'esterno¹¹.

L'attuale crisi finanziaria, incidendo negativamente sia sull'elargizione dei finanziamenti pubblici che sull'entità delle donazioni private, oltre al sensibile

⁸ Cfr. Arduini S., *Le aziende nonprofit. Il controllo dell'efficacia e dell'efficienza*, op. cit., pag. 49.

⁹ L'efficacia di un processo produttivo è misurata a mezzo del rapporto tra output programmati e output realizzati.

Cfr.: Arduini S., *Le aziende nonprofit. Il controllo dell'efficacia e dell'efficienza*, op. cit., pag. 53; Barnard C.I., *The Functions of the Executive*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 1962.

¹⁰ Cfr. Leardini C., *La misurazione dei risultati aziendali*, Torino, Giappichelli, 2009, pag. 86.

¹¹ Cfr.: Arduini S., *Le aziende nonprofit. Il controllo dell'efficacia e dell'efficienza*, op. cit., pag. 54; Hofer C.W., Schendel D., *La formulazione della strategia aziendale*, Milano, Franco Angeli, 1987, pag. 22.

incremento dei costi operativi, sta facendo registrare un numero sempre crescente di aggregazioni tra imprese *non profit*¹².

Le aggregazioni di organizzazioni *non profit* non avvengono con l'intento di limitare la concorrenza in un determinato settore industriale o di incrementare il prezzo di un bene in quanto non presentano finalità di lucro¹³, bensì hanno luogo solo ed esclusivamente per migliorare l'economicità e le capacità di utilizzo delle risorse per raggiungere i fini istituzionali, assicurando trasparenza ed efficienza nella gestione dei fondi, ed evitando, così, inutili sprechi di risorse legate alle frequenti duplicazioni di attività volte a risolvere le problematiche delle stesse comunità¹⁴, ravvisabili nella "finalità sociale"¹⁵ della missione dell'organizzazione.

La "socialità" rappresenta il grado di soddisfacimento di tutti i soggetti che interagiscono con l'organizzazione, tra i quali i soggetti prestano servizio nella stessa, quali i volontari e quelli invece che, dall'esterno, beneficiano del benessere collettivo prodotto a favore della comunità¹⁶.

¹² Cfr. Kunz A., *La comunicazione economica esterna nei gruppi di aziende non profit*, op. cit., pag. 427.

¹³ Cfr. Kunz A., *La comunicazione economica esterna nei gruppi di aziende non profit*, op. cit., pag. 429.

¹⁴ Cfr. Kunz A., *La comunicazione economica esterna nei gruppi di aziende non profit*, op. cit., pag. 430.

¹⁵ Intesa come "funzione di produzione e distribuzione della ricchezza prodotta". Cfr. Onida P., *Le imprese come strumenti di distribuzione, oltre che di produzione della ricchezza*, in "Cultura e Scuola", n. 8, 1963.

¹⁶ Cfr. Arduini S., *Le aziende nonprofit. Il controllo dell'efficacia e dell'efficienza*, op. cit., pagg. 72-73.

3.2 Accountability

Attrarre donazioni è uno dei punti cardine dell'operato delle organizzazioni *non profit*, che alimentano il novero delle proprie risorse grazie alle donazioni, e pertanto, nei confronti dei benefattori le stesse devono dar conto della gestione seguita per la realizzazione della missione (svolgimento di attività socialmente utili, che apportano benefici all'intera collettività) in modo da generare un'immagine affidabile, lodevole, atta a favorire lasciti. Fama che si rafforza e diffonde tramite una corretta e trasparente comunicazione¹⁷ dei risultati gestionali.

Può perciò capitare, soprattutto quando si registra una riduzione del numero dei volontari, che la gestione risulti essere “non economica” in quanto caratterizzata da costi superiori ai ricavi, e in tal caso, la comunicazione dei risultati gestionali all'esterno assume un'ulteriore “valenza sociale”, intesa come richiesta di ausilio alla comunità di riferimento, beneficiaria dell'opera di pubblica utilità posta in essere dall'organizzazione, che a mezzo del “perno della trasparenza”, cerca appunto di attrarre eventuali donatori.

Tale “responsabilità sociale” consta nel rispetto del principio di economicità, tenendo però sempre presente la missione di fondo, ossia la produzione di benessere ed il perseguimento di fini non lucrativi ispirati alla solidarietà nei confronti della collettività di riferimento (*accountability esterna*), oltre dei

¹⁷ Cfr. Antoldi F., *Il governo strategico delle organizzazioni non profit*, Milano, McGraw-Hill, 2003.

volontari e di tutti gli altri soggetti operanti dentro la medesima organizzazione (*accountability interna*)¹⁸.

Per *accountability* si intende quindi il dovere di informare i vari soggetti interessati, al riguardo delle modalità seguite per adempiere alle responsabilità nei loro confronti, a mezzo di appositi documenti (bilancio di esercizio, relazione di missione¹⁹, bilancio sociale).²⁰

I soggetti che a vario titolo risultano interessati ai risultati gestionali dell'organizzazione *non profit*, quali la produzione di servizi utili per il rafforzamento della propria immagine e reputazione, sono²¹:

- i soci, desiderosi di apprendere che la gestione ha seguito il criterio dell'economicità, raggiungendo livelli ottimali di efficacia ed efficienza;
- i volontari, per il desiderio di sentirsi utili alla missione perseguita;
- il management, impegnato a progettare strategie con obiettivi chiari ed effettivamente realizzabili;
- donatori, propensi a conoscere le modalità di spesa e impieghi delle donazioni;
- enti pubblici con i quali tali realtà intrattengono rapporti collaborativi;
- il fisco impegnato ad evitare che vengano poste in essere manovre elusive o evasive.

¹⁸Cfr. Matacena A., *Informazione e comunicazione nelle onlus*, in "Sinergie", n. 53, 2000, pagg. 3-32.

¹⁹ Contiene tutte le informazioni relative al perseguimento degli obiettivi di fondo dell'organizzazione *non profit* per i quali risulta essere stata costituita.

²⁰ Cfr. Rusconi G., Signori S., Stiz G., Marangoni G., *Linee guida per la redazione del bilancio di missione e del bilancio sociale delle organizzazioni di volontariato (versione per la presentazione e discussione del 1 febbraio 2008)*, Roma, ACRI, 2008, pag. 13.

²¹ Cfr. Gobbi E., *Guida al non profit in Italia*, Milano, Lentati & Partners, 2004.

Pertanto, considerata la variegata platea di soggetti interessati, nel mondo delle organizzazioni *non profit* il processo di comunicazione esterna diventa il *trait d'union* tra il circuito erogativo e quello acquisitivo, che fonda sull'immagine e la fiducia, necessarie per la produzione di consenso intorno ai principi etici di utilità sociale dell'azienda, nell'ottica futura di accedere a finanziamenti e realizzare donazioni²², che chi scrive definisce la “linfa vitale” delle organizzazioni *non profit*.

In tale ottica, a maggior ragione per chi persegue finalità non lucrative, deve sussistere un circolo virtuoso tra *accountability* (comunicazione aziendale), *governance* (organi di vertice e funzioni con relative strategie), *mission* (finalità per la quale è costituita)²³.

La missione di un'organizzazione *non profit* rappresenta lo scopo principale per il quale viene costituita. Essa tende, non di rado, a subire variazioni nel corso del tempo, alla ricerca del miglior modo per soddisfare i bisogni degli utenti e dei membri interni all'organizzazione, generando la cosiddetta “accettabilità sociale” (intesa come capacità di generare equilibrio con l'ambiente circostante)²⁴, concetto ricompreso all'interno dell'*accountability*.

La missione dell'organizzazione configura:²⁵

- il fine principale che ha animato la costituzione dell'organizzazione;

²²Cfr. Kunz A., *La comunicazione economica esterna nei gruppi di aziende non profit*, op. cit., pag. 435.

²³ Cfr. Matacena A., *Accountability e social reporting nelle imprese sociali*, in “Impresa sociale”, n. 1, 2007, pagg. 13-39.

²⁴Cfr. Zangrandi A., Matacena A., *Le specificità delle organizzazioni e imprese non profit*, in “Non profit”, n. 3, 2004, pagg. 503-504.

²⁵ Cfr. Santi M., *Il controllo di gestione nelle aziende non profit*, Verona, in “Sinergie”, n. 53, 2000, pagg. 61-89.

- il perno fondamentale ai fini della valutazione degli obiettivi raggiunti e di quelli ancora eventualmente da realizzare;
- il traino motivazionale di tutti i soggetti coinvolti internamente ed a vario titolo.

La strategia²⁶ è l'insieme delle scelte messe in atto dal *management* e dai responsabili di funzione, riguardanti i mezzi utilizzati e i comportamenti seguiti per il raggiungimento degli obiettivi prefissati, ossia i risultati potenzialmente realizzabili.²⁷

La strategia può essere dunque anche definita come l'insieme delle modalità con le quali realizzare la missione e viene quindi individuata dopo quest'ultima. Prima si decide “dove andare”, e solo dopo “come arrivarci”, cioè quali risorse impiegare per ottimizzarne l'utilizzo tenendo sempre ben presenti i criteri dell'economicità, dell'efficienza e dell'efficacia.

La strategia nelle organizzazioni con finalità non lucrative viene comunicata ai soggetti esterni a mezzo della “relazione di missione”.

Il triangolo concettuale costituito da *mission, governance e accountability* può essere sviluppato dal punto di vista quantitativo a mezzo della costruzione del seguente modello costituito da 5 fattori:²⁸

²⁶ Termine greco derivante dal linguaggio militare, *Strategòs*, adoperato per indicare il capo dell'esercito.

Cfr. Bertelè U., *Strategia*, Milano, Egea, 2013.

²⁷ Cfr. Coda V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Torino, Utet, 1988.

²⁸ Cfr. Zangrandi A., Maticena A., *Le specificità delle organizzazioni e imprese non profit*, op. cit., pagg. 504-505.

- le caratteristiche dei ricavi-proventi dell'azienda non profit (attitudine a rendere economicamente autonoma e duratura nel tempo l'attività finalizzata alla realizzazione della missione);
- la rigidità dei costi (capacità di controllo degli oneri-esborsi);
- gli specifici condizionamenti ambientali (capacità di erogare i servizi atti a soddisfare prontamente i bisogni producendo benessere sociale);
- le caratteristiche economiche proprie dei beni (innovare i fattori disponibili);
- la cultura del cambiamento (capacità di conciliare le finalità sociali con le prassi gestionali).

3.3 La rendicontazione

Le organizzazioni *non profit*, forse più delle altre realtà economiche, considerando le finalità squisitamente non lucrative, debbono dar conto della propria gestione ai soggetti con i quali intrattengono rapporti, e tra questi, particolare attenzione è rivolta ai donatori, che, con ogni probabilità, più di tutti gli altri *stakeholder*²⁹, risultano particolarmente interessati alla strategia seguita dalle stesse per il raggiungimento degli obiettivi di pubblica utilità per i quali sono state costituite, ravvisabili nella cosiddetta “missione”, da perseguire oltre che con economicità, efficienza ed efficacia, soprattutto con trasparenza, assicurata a mezzo dello strumento di gestione della rendicontazione.³⁰

Tale importante funzione deve essere articolata in modo da poter rendere nel miglior modo possibile ai terzi l’idea dell’operato gestionale in termini di realizzazione degli obiettivi, di impiego delle risorse, di strategie seguite, di risultati conseguiti e di obiettivi da realizzare ancora (funzione di controllo).³¹

Per un’organizzazione *non profit* il conseguimento dell’equilibrio economico non costituisce l’obiettivo di legittimazione giuridica essendo orientata verso

²⁹ Termine anglosassone che deriva da “stake” la cui traduzione è “posta in gioco, scommessa”, per indicare chiunque abbia un interesse verso l’attività di una realtà economica. Nel campo del *non profit* occorre distinguere gli *stakeholder* dagli *stakeholder di missione* intesi come un determinato e specifico gruppo di soggetti interessati prettamente alla missione, grazie alla quale beneficiano di servizi di pubblica utilità e benessere.

Cfr. Rusconi G., Signori S., Stiz G., Marangoni G., *Linee guida per la redazione del bilancio di missione e del bilancio sociale delle organizzazioni di volontariato (versione per la presentazione e discussione del 1 febbraio 2008)*, op. cit., pag. 17.

³⁰ Cfr. Andreus M., *Cultura e obbligo alla rendicontazione*, in “Impresa sociale”, n. 1, 2007.

³¹ Cfr. Rogate C., *Il ruolo del bilancio sociale nelle organizzazioni di Terzo Settore*, in “Non Profit”, n. 2, 2005.

finalità non lucrative e pertanto da solo il bilancio di esercizio non basta, come accennato in precedenza, occorre la “relazione di missione”.

I principi generali per la redazione dei documenti relativi l'*accountability* delle organizzazioni *non profit* sono³²:

- neutralità: imparzialità, per tale motivo occorre considerare tutti gli aspetti della gestione, sia positivi che negativi;
- coerenza: stretta relazione tra ciò che si è programmato e le decisioni che sono state effettivamente prese;
- inclusione: non nascondere aspetti ad alcuna categoria di *stakeholder*;
- trasparenza: rappresentare in maniera chiara e corretta dei fatti;
- identificazione dell'etica: riportare fedelmente principi e finalità dell'ente;
- responsabilità: specificare tutti soggetti verso i quali si ha una certa responsabilità;
- prudenza: attenzione nella valutazione delle poste;
- chiarezza: le informazioni contenute devono essere comprensibili;
- comparabilità: le informazioni contenute debbono essere facilmente confrontabili, dal punto di vista temporale per quanto concerne la medesima organizzazione, e dal punto di vista spaziale con quelle relative altre organizzazioni similari;

³² Cfr. Rusconi G., Signori S., Stiz G., Marangoni G., *Linee guida per la redazione del bilancio di missione e del bilancio sociale delle organizzazioni di volontariato (versione per la presentazione e discussione del 1 febbraio 2008)*, op. cit., pagg. 18-21.

- continuità: la redazione deve avvenire con costanza nel corso degli anni;
- verificabilità: i dati raccolti debbono essere facilmente riscontrabili.

3.4 Il bilancio e la relazione di missione nel *non profit*

Il bilancio di esercizio rappresenta il documento atto a determinare, in un preciso esercizio (solitamente coincidente con l'anno solare), il reddito prodotto dalla gestione aziendale ed il correlato capitale di funzionamento.³³

Pertanto, rappresenta il più importante documento utile a verificare lo stato di salute di un'azienda. Per l'importante funzione che svolge, il legislatore ha voluto ridurre la discrezionalità e la capacità di manovra dei soggetti ai quali spetta la redazione, prevedendo apposite norme del codice civile.³⁴

Anche le aziende *non profit* sono tenute alla redazione del bilancio.

Le imprese sociali e le cooperative sociali, che rappresentano esempi di organizzazioni *non profit* costituite in forma societaria, sono tenute obbligatoriamente a redigere il bilancio secondo le norme civilistiche e i principi contabili previsti per le società commerciali.

Invece, per le organizzazioni senza finalità lucrative, diverse dalle imprese sociali e dalle cooperative sociali, alcuni principi da osservare per la redazione del bilancio sono stati formulati dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti³⁵ e dall'Agenzia delle Onlus³⁶. Quest'ultima nelle proprie

³³ Alberti G.B., *Il bilancio di esercizio. Presupposti economico-aziendali e normativa giuridica*, Milano, Franco Angeli, 2008, pagg. 32 e ss.

³⁴ Le norme del codice civile relative la predisposizione del bilancio di esercizio delle società commerciali sono contenute nella sezione IX, capo V, titolo V, libro V. Al riguardo della predisposizione di tale documento, vanno anche osservati i principi contabili predisposti dall'OIC, Organismo Italiano di Contabilità.

³⁵ Al riguardo, il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ha redatto nel 2002 il "Documento di presentazione di un sistema rappresentativo dei risultati di sintesi delle aziende non profit".

³⁶ In riferimento, l'Agenzia per le Onlus ha approvato l'11 febbraio 2009 "l'atto di indirizzo - Linee guida e schemi per la redazione dei bilanci di esercizio degli enti non profit".

linee guida³⁷ indica per le organizzazioni *non profit*, a seconda delle dimensioni, la redazione dei seguenti documenti:

- Stato patrimoniale;
- Rendiconto gestionale;
- Conto economico gestionale;
- Rendiconto degli incassi, dei pagamenti e situazione patrimoniale (Semplificazione per enti minori);
- Nota integrativa;
- Relazione di missione.

Lo “Stato Patrimoniale” degli enti *non profit* consta dello stesso schema utilizzato dalle società (art. 2424 c.c.) pur presentando qualche variazione specifica, ravvisabile nel fatto che: è stato superato qualsiasi riferimento alle società controllanti in quanto non esiste una struttura proprietaria e non si persegue la finalità di lucro; le voci del Patrimonio Netto sono: fondo di dotazione iniziale, patrimonio libero (costituito dal risultato gestionale dell’esercizio in corso e dei precedenti), patrimonio vincolato (fondi vincolati ricevuti da terzi donatori o da organi istituzionali).

Il “Rendiconto Gestionale”, a sezioni contrapposte, proventi/ricavi e costi/oneri, è finalizzato alla determinazione del risultato di gestione, rappresentato dal differenziale tra risorse acquisite e risorse impiegate nel periodo di riferimento, in corrispondenza delle seguenti aree di gestione: attività tipica (attività istituzionale/missione), attività promozionale e di

³⁷ Atto di indirizzo e linee guida dell’11 febbraio 2009 disponibili al link:
http://www.fondazionecariplo.it/portal/upload/ent3/1/Linee_guida_bilancio_enti_nonprofit.pdf

raccolta fondi (attività svolte al fine di realizzare i mezzi finanziari per poter dar luogo alla missione), attività accessoria (attività strettamente collegata alla missione), attività di gestione finanziaria e patrimoniale (attività collegate alla missione), attività di supporto generale (attività di direzione finalizzata a garantire la continuità).

Il “Conto Economico Gestionale”, da sviluppare, in forma scalare secondo lo schema dell’art. 2425 c.c., dagli enti con attività economiche rilevanti, ad integrazione del Rendiconto Gestionale, qualora sia ritenuto opportuno. Il risultato del conto economico gestionale confluirà nell’area della gestione tipica del rendiconto gestionale.

Il “Rendiconto degli incassi, dei pagamenti, e Situazione Patrimoniale” può essere redatto dalle organizzazioni con ricavi/proventi inferiori a 250 mila euro annui in sostituzione dei due documenti, Stato patrimoniale e Rendiconto Gestionale. Tale documento è suddiviso in due sezioni: Incassi e Pagamenti e Situazioni Attività e Passività.

La “Nota Integrativa” anche nel campo del *non profit* svolge la solita ed importante funzione informativa rispetto ai valori quantitativi riportati nei prospetti di bilancio. Le informazioni riportate riguardano: l’ente in generale, i principi contabili adottati per la redazione del bilancio e i correlati criteri di valutazione, una descrizione della strategia di raccolta fondi, un’indicazione quantitativa degli apporti conferiti a mezzo del lavoro volontario.

La “Relazione di missione” contiene tutte le informazioni relative l’attività posta in essere e le prospettive per gli anni a venire. Gli amministratori, in tale

documento, debbono fornire precise informazioni al riguardo della stessa, delle attività istituzionali messe in essere per realizzare la missione, delle attività strumentali strettamente collegate alla missione istituzionale.

3.5 Le funzioni di programmazione e controllo

Il numero crescente di organizzazioni *non profit* e il relativo aumento delle dimensioni ha generato la necessità di dover dar conto a tutti i soggetti interessati. Ciò ha spinto, con l'intento di perseguire l'economicità dell'attività svolta, la maggior parte delle aziende *non profit* a seguire una linea gestionale fondata sulla programmazione anzichè sull'improvvisazione³⁸.

Per il fatto che anche le organizzazioni non lucrative debbano agire in maniera responsabile verso la società, dalla quale attingono le risorse per lo svolgimento della missione, onde evitare di rimanere vittime di atteggiamenti scellerati, frutto di scelte errate, ovvero di comportamenti fraudolenti, frutto di scelte dolose, va controllata al riguardo dell'attività sia l'efficacia che l'efficienza³⁹.

Il processo di controllo della gestione costituisce lo strumento per valutare o meno l'affidabilità delle scelte intraprese, controllando a posteriori i risultati rispetto gli obiettivi ipotizzati nella fase antecedente, quale la programmazione, in modo da poter intervenire in termini correttivi⁴⁰.

Precisamente, una qualsiasi organizzazione disporrà di un buon sistema di controllo se le informazioni a disposizione permetteranno all'incaricato di pensare che le attività svolte non saranno interessate da spiacevoli contrattempi⁴¹.

³⁸ Cfr. Colombo G.M., Stiz G., *Il bilancio sociale delle organizzazioni non profit*, Assago Milanofiori, Ipsoa, 2003.

³⁹ Cfr. Sacconi L., *Standard, autoregolazione e vantaggio comparato dell'impresa cooperativa*, op. cit.

⁴⁰ Cfr. Sostero U., *L'economicità delle aziende. Rappresentazione e valutazione delle performance e dell'equilibrio nelle imprese, nelle aziende non profit e nelle aziende pubbliche*, op. cit., pag. 189.

⁴¹ Cfr. Merchant K. A., Riccaboni A., *Il Controllo di gestione*, Milano, Mc-Graw-Hill, 2001, pag. 15.

Le 4 fasi⁴², solitamente riconosciute, dell'attività di programmazione e controllo, valide anche per il *non profit* sono:

- programmazione⁴³: individuazione degli obiettivi da raggiungere nel lungo termine e le modalità da seguire per la realizzazione;
- budgettizzazione: elaborazione di un piano a breve termine nel quale riportare obiettivi per ogni area, con annessa quantificazione economica, utile al monitoraggio;
- misurazione: quantificazione numerica delle operazioni gestionali;
- *reporting*, rendicontazione e valutazione: inserimento delle informazioni raccolte in appositi documenti, consultabili dai soggetti interni, tali da permettere agli stessi di poter esprimere giudizi sulle *performance* dell'organizzazione, e adottare eventuali interventi correttivi dopo apposito confronto tra le aspirazioni della programmazione e le risultanze gestionali realizzate a consuntivo.

Nel settore *non profit* l'esigenza di dar conto alla collettività circa il proprio operato, in modo da passare da una gestione intuitiva ad una razionale, ha spinto spesso il *management* a dotarsi di un sistema di programmazione e controllo "specifico", appunto per la natura non lucrativa, con lo scopo di

⁴² Cfr. Anthony R.N., Young D.W., *Management control in non-profit organizations*, Boston, McGraw-Hill/Irwin, 2003, pag. 18.

⁴³ La programmazione anche intesa come coordinamento nel medio termine tra obiettivi, azioni e risorse, va distinta dalla pianificazione strategica intesa come operazione di lungo termine in quanto finalizzata alla definizione della missione.
Cfr. Merchant K.A., Riccaboni A., *Il Controllo di gestione*, Milano, op. cit., pagg. 151-153.

poter meglio impiegare le risorse (donazioni incassate e volontari attivati) con economicità, efficacia ed efficienza⁴⁴.

In tal senso, va osservato che alla stregua delle altre imprese, anche nel comparto delle organizzazioni non lucrative, una metodologia seguita ai fini di un migliore controllo, consta nell'identificazione delle “azioni chiave” (*key actions*), da svolgere per aumentare le probabilità di successo, e dei “risultati chiave” (*key results*) ossia dei risultati che vanno assolutamente raggiunti in determinate aree chiave⁴⁵.

⁴⁴ Cfr. Bronzetti G., *Il Budget quale strumento di gestione di un'azienda non profit*, in “Budget”, n. 53, 2008, pagg. 41 – 42.

⁴⁵ Cfr. Merchant A. K., Riccaboni A., *Il Controllo di gestione*, op. cit., pag. 115.

3.6 Il *budget*

Il *budget* è uno strumento molto più diffuso ed utile nell'ambito della gestione aziendale, sia per le imprese *for profit* che per quelle *non profit*, per la duplice funzione che ricopre sia in termini di programmazione, ravvisabile nell'individuazione degli obiettivi da perseguire in base alle risorse assegnate, che di controllo, quali la verifica circa l'effettivo raggiungimento degli obiettivi programmati considerando i risultati ottenuti⁴⁶.

Nel mondo delle organizzazioni prive di finalità lucrative il *budget* generale⁴⁷, nel quale, con riferimento all'esercizio futuro, confluiscono gli obiettivi individuati nelle diverse aree della gestione, alle quali corrispondono vari *budget* settoriali, risulta composto dai seguenti documenti⁴⁸:

- *budget* finanziario o di raccolta fondi: fotografa il quadro iniziale relativo i flussi finanziari da destinare alla realizzazione degli obiettivi prefissati, fornendo l'idea circa l'effettiva o meno realizzazione, e consta a sua volta di un *budget* di cassa, finalizzato alla verifica delle disponibilità liquide iniziali, e di un budget di raccolta fondi relativo la verifica della reperibilità di ulteriori fondi;
- *budget* degli investimenti: fotografa gli investimenti, strutturali o correnti, che si ha intenzione di effettuare;

⁴⁶ Cfr. Bronzetti G., *Il Budget quale strumento di gestione di un'azienda non profit*, op. cit., pag. 42-43.

⁴⁷ La preparazione del budget consta nella pianificazione finanziaria di breve periodo.
Cfr. Merchant K.A., Riccaboni A., *Il Controllo di gestione*, op. cit., pag. 154.

⁴⁸ Cfr. Bronzetti G., *Il Budget quale strumento di gestione di un'azienda non profit*, op. cit., pagg. 47-54.

- *budget* operativi: indicano le modalità operative da seguire e vengono redatti per ogni singola attività svolta;
- *budget* economico: funge da sorta di conto economico preventivo, nel quale vengono indicati i costi e i ricavi preventivati, con riferimento ai vari aspetti della gestione (caratteristica, istituzionale, accessoria, raccolta fondi, patrimoniale);
- *budget* patrimoniale: collegato al *budget* finanziario e a quello degli investimenti, individua eventuali canali di finanziamento oltre alle modalità di impiego.

Si riportano di seguito alcuni schemi di *budget*⁴⁹ relativi alle aziende *non profit*:

Tabella 3.1 - *Schema esemplificativo di “budget di cassa”*

	I trimestre	II trimestre	.. Trimestre	Totali
Giacenze Cassa contanti iniziale Giacenze bancarie iniziali				
Incassi Entrate attività istituzionali Entrate attività accessorie Entrate per raccolta fondi Entrate gestione finanziaria Entrate attività patrimoniale				
Totale giacenze e incassi				
-Uscite attività istituzionali -Uscite attività accessorie -Uscite per raccolta fondi -Uscite gestione finanziaria -Uscite attività patrimoniale				
-Totale Uscite e Pagamenti				

⁴⁹ Cfr. Bronzetti G., *Il Budget quale strumento di gestione di un'azienda non profit*, op. cit., pagg. 50-55.

= Totale Disponibilità Finali di Periodo				
---	--	--	--	--

Tabella 3.2 - *Schema esemplificativo di “budget di raccolta fondi”*

	I trimestre	II trimestre	.. Trimestre	Totali
Proventi				
Vendita servizi				
Vendita beni				
Altri proventi				
Donazioni in denaro				
Donazioni in natura				
Altre donazioni				
Totale proventi				
Oneri				
Spese materiale promozionale				
Costi personale				
Locazioni passive				
Spese postali				
Spese telefoniche				
Altre spese				
Totale Oneri				

Tabella 3.3 - *Schema esemplificativo di “budget di raccolta fondi strutturato per progetto”*

	I trimestre	II trimestre	.. Trimestre	Totali
Entrate di progetto previste				
Entrate per servizi resi				
Entrate per vendita beni				
Entrate per donazioni in denaro				
Entrate per donazioni in natura				
Entrate per donazioni di progetto				
Costi diretti				
Costi personale dipendente				
Costi volontari rimborso spese				
Materiali				
Altri costi diretti				
Costi indiretti				
Utenze				
Personale di direzione				
Locazioni				
Ammortamenti				
Altri costi indiretti				

Totale Costi diretti e indiretti				
---	--	--	--	--

Tabella 3.4 - Schema esemplificativo di “budget operativo strutturato per progetto”

Costi di periodo budget	Gestione caratteristica	Gestione Accessoria
--------------------------------	--------------------------------	----------------------------

	Progetto A	Progetto B	Progetto C	Totali
Costi diretti Personale dipendente Personale volontario Utenze Materiali Consulenze Propaganda e Marketing Oneri finanziari				
Costi indiretti Personale dipendente Personale volontari rimborso spese Manutenzioni Utenze Personale di direzione Locazioni Ammortamenti Oneri finanziari Altri costi indiretti				
Totale Costi diretti e indiretti				

Tabella 3.5 - Schema esemplificativo di “budget patrimoniale”

Voci Contabili	Voci contabili
ATTIVITA' IMMOBILIZZATE Immobilizzazioni Immateriali Immobilizzazioni materiali -Fondi Ammortamento Immobilizzazioni Finanziarie -Fondo svalutazione partecipazione	CAPITALE PROPRIO Fondo di dotazione Riserve Avanzo o Disavanzo di gestione
CAPITALE CIRCOLANTE Disponibilità economiche Liquidità differita Liquidità immediate Immobilizzazioni finanziarie -Fondo svalutazione partecipazione	DEBITI A MEDIO LUNGO TERMINE Mutui Passivi DEBITI A BREVE TERMINE Banche c/c passivo Debiti per forniture

TOTALE	TOTALE
---------------	---------------

Tabella 3.6 - *Schema esemplificativo di “budget economico”*

	I Trim.	II Trim.	...Trim.	Totali
Proventi attività caratteristica Proventi da raccolta fondi per iniziative				
Oneri diretti attività caratteristica Personale volontario per rimborsi spese Utenze Materiali Consulenze Propaganda e Marketing Oneri Finanziari Oneri indiretti attività caratteristica Personale dipendente e volontario Manutenzioni Utenze Personale di direzione Locazioni Ammortamenti Altri costi indiretti				
= Risultato gestione attività caratteristica (A)				
Proventi Attività Accessoria Proventi da attività accessorie Proventi da attività commerciali -Oneri diretti attività accessoria -Oneri indiretti attività accessoria				
=Risultato attività accessoria (B) =Risultato attività istituzionale (A+B)				
Risultato attività raccolta fondi Risultato gestione patrimoniale Risultato gestione finanziaria				

= Risultato Complessivo Gestione				
----------------------------------	--	--	--	--

Insieme al *budget*, per avere un quadro più completo, sarebbe utile individuare nell'ambito dell'organizzazione *non profit* tutta una serie di centri di responsabilità, ai quali assegnare obiettivi specifici, oltre che dotarsi di un sistema di contabilità analitica (contabilità dei costi)⁵⁰.

Tra le metodologie più sviluppate di contabilità dei costi vanno annoverate:

- l'*Activity based costing* o contabilità per attività (ABC): finalizzata ad individuare le varie fasi produttive del processo aziendale e i relativi costi comuni⁵¹, particolarmente utilizzata nella sanità cattolica⁵², anche se tale metodologia non riduce i rischi di arbitrarietà nelle scelte operative pur innovando il calcolo di costo dei prodotti⁵³;
- l'*Activity based management* (ABM): finalizzata ad interpretare i risultati dell'ABC assicurando una chiave di lettura strategica in modo da influenzare le decisioni aziendali.

⁵⁰ Cfr. Bronzetti G., *Il Budget quale strumento di gestione di un'azienda non profit*, op. cit., pag. 57.

⁵¹ Cfr.: Arduini S., *Le aziende nonprofit. Il controllo dell'efficacia e dell'efficienza*, op. cit., pagg. 182-183; Hicks D.T., *Activity-Based Costing for Small and Mid-Sized Businesses*, New York, Wiley, 1992; Braush J.M., *Selling ABC*, in "Management Accounting", February, 1992; Quagli A., *L'Activity-Based Costing quale metodo di calcolo dei costi di produzione: principi ispiratori e caratteristiche operative*, in "Rivista dei Dottori Commercialisti", n. 4, 1991.

⁵² Cfr. Arduini S., *Le aziende nonprofit. Il controllo dell'efficacia e dell'efficienza*, op. cit., pag. 193.

⁵³ Cfr. Arduini S., *Le aziende nonprofit. Il controllo dell'efficacia e dell'efficienza*, op. cit., pag. 184.

3.7 La misurazione e le *performance*

La rilevazione o misurazione rappresenta lo strumento per identificare le informazioni da esaminare per la valutazione dei risultati ottenuti a mezzo della gestione⁵⁴.

Misurare i risultati gestionali di una qualsiasi azienda vuol dire ideare uno schema logico composto da alcune componenti imprescindibili, come il soggetto al quale tale operazione interessa, l'oggetto della misurazione, le regole utilizzate, l'obiettivo che si vuole perseguire⁵⁵.

Le rilevazioni delle informazioni aziendali esprimono valori quantitativi. Tali valori possono fare riferimento a una serie diversa di quantità⁵⁶: economiche (accertabili in maniera certa, come ad esempio, entrate e uscite di cassa), stimate (calcolabili in maniera non certa ma comunque ragionevole, che tende al valore obiettivo, tipo le rimanenze di esercizio), astratte (frutto di sole ipotesi, come il reddito di esercizio).

La progettazione di un sistema di misurazione della *performance* rappresenta, sul versante aziendale interno, uno strumento di supporto alle decisioni, mentre sul versante esterno, uno strumento di comunicazione della performance agli *stakeholder*⁵⁷.

⁵⁴ Cfr. Ardemani E., *L'impresa*, op. cit., pag. 50.

⁵⁵ Cfr. Leardini C., *Misurazione e rilevazione del risultato dell'attività aziendale*, Torino, Giappichelli, 2009, pag. 32 e ss.

⁵⁶ Cfr. Onida P., *Economia d'azienda*, Torino, Utet, 1968, pag. 556 e ss.

⁵⁷ Cfr. Preite D., *Progettare un sistema di misurazione della performance nelle aziende non profit: finalità e metodologia*, op. cit., pag. 83.

Infatti, le verifiche finalizzate a confrontare le *performance* conseguite con quelle preventivate forniscono un utile strumento atto a migliorare il coordinamento organizzativo⁵⁸.

Per le imprese che presentano finalità non lucrative, vista l'irrilevanza del reddito di esercizio a fornire informazioni sull'andamento della gestione, occorre valutare le *performance* in termini di efficienza ed efficacia.

Un sistema di misurazione della *performance* consente il raggiungimento di differenti finalità, quali⁵⁹:

- supporto decisioni interne all'azienda non profit;
- *accountability* verso l'esterno.

La costruzione di un sistema di misurazione della *performance* consta delle seguenti fasi⁶⁰:

- 1) individuazione dell'oggetto di analisi;
- 2) individuazione degli indicatori atti a descrivere la *performance* delle varie attività;
- 3) raccolta di dati e informazioni;
- 4) applicazione degli indicatori di performance ritenuti idonei per ottenere risultati quantitativi e qualitativi accettabili;
- 5) analisi dei risultati quantitativi e qualitativi sopra citati;

⁵⁸ Cfr. Merchant K.A., Riccaboni A., *Il Controllo di Gestione*, op. cit., pag. 155.

⁵⁹ Cfr. Preite D., *Progettare un sistema di misurazione della performance nelle aziende non profit: finalità e metodologia*, op. cit., pag. 73.

⁶⁰ Cfr. Preite D., *Progettare un sistema di misurazione della performance nelle aziende non profit: finalità e metodologia*, op. cit., pagg. 77-81.

- 6) rendicontazione (*accountability*) ossia riportare i risultati quantitativi e qualitativi sopra menzionati in documenti idonei al supporto decisionale.

Al fine di valutare meglio le *performance* realizzate è necessario classificare le organizzazioni *non profit* prendendo come riferimenti alcune principali caratteristiche, come la funzione svolta nella collettività e le scelte operative riguardanti sia le fonti di finanziamento che il grado di impiego del lavoro volontario, e solo dopo, quindi, si potrà, poi, procedere ad una identificazione delle dimensioni che contraddistinguono le rispettive *performance*, in base all'esigenza di rappresentare il livello di efficienza e di efficacia, i risultati prodotti (prestazioni di pubblica utilità, quindi intangibili), la dimensione qualitativa e la capacità di perseguire la missione aziendale⁶¹.

⁶¹ Cfr. Elefanti M., *La valutazione delle performance del non profit*, in "Press. Professione economica e sistema sociale", n. 33, 2011, pagg. 12-13.

3.8 Gli indicatori

Per le imprese *for profit* lo strumento che fornisce informazioni circa lo stato di salute dell'azienda è il bilancio di esercizio, nel quale è riportato il reddito e il collegato patrimonio di funzionamento. Le informazioni contenute nel bilancio possono essere oltremodo trattate a mezzo di apposite rielaborazioni, con l'intento di giungere a degli indicatori capaci di analizzare minuziosamente l'incidenza delle scelte gestionali sul perseguimento dei fini produttivi e connessi equilibri di natura economica, finanziaria e patrimoniale⁶².

Nelle imprese *for profit* il reddito di esercizio rappresenta un serio indicatore di gestione, atto a misurare la maggiore utilità prodotta dalle attività gestionali e quindi il relativo grado di efficacia e di efficienza, oltre che di economicità, mentre, invece, le imprese *non profit*, perseguendo finalità non lucrative, non considerano il reddito come significativo risultato di gestione (eventuale profitto non distribuibile) bensì come semplice realizzazione della propria missione.

Per meglio rappresentare la capacità dell'organizzazione nel perseguimento degli obiettivi e per sostituire la funzione sintetica e significativa del reddito di esercizio, nel rispetto dei principi di efficacia e di efficienza della gestione, occorre perciò ideare tutt'una serie di indicatori quantitativi, che fondano su

⁶²Cfr. Leardini C., *La misurazione dei risultati aziendali*, op. cit., pag. 121.

dati contabili di bilancio, e di informazioni qualitative extracontabili (variabili in base al settore di riferimento) da riportare nella relazione di missione⁶³.

A tal fine vanno distinti gli indicatori che analizzando i dati contabili sono finalizzati a controllare la dimensione materiale dell'organizzazione, da quelli che, invece, analizzando informazioni extracontabili sono indirizzati ad esaminare la dimensione immateriale della stessa⁶⁴.

Quindi, per le organizzazioni *non profit*, il reddito di esercizio è un parametro non in grado di indicare lo stato di salute della medesima a tutti i soggetti interessati (finanziatori, dipendenti retribuiti regolarmente, volontari, donatori), i quali pretendendo trasparenza nei processi decisionali, spingono sempre più spesso le stesse organizzazioni ad ideare adeguati sistemi di programmazione di obiettivi raggiungibili e controllo degli scostamenti⁶⁵ rispetto le strategie previsionali approntate.

Tali indicatori sono variabili qualitative o quantitative, confrontabili, che permettono, applicati all'entità da rilevare, di comprendere l'intensità e il grado di raggiungimento degli obiettivi⁶⁶, in modo da poter esprimere valutazioni, e a tal fine, è meglio se tali indicatori siano coordinati a sistema che permetta agli analizzatori di avere un quadro più chiaro.

⁶³Cfr. Kunz A., *La comunicazione economica esterna nei gruppi di aziende non profit*, op. cit., pag. 435.

⁶⁴Cfr. Merchant K. A., Riccaboni A., *Il Controllo di gestione*, op. cit., pag. 135.

⁶⁵ L'analisi degli scostamenti permette di predisporre interventi correttivi, fornendo un costruttivo feed-back, solo se finalizzata ad individuare i fattori "interni" all'azienda che hanno realmente causato le distorsioni individuate.

Cfr. Arduini S., *Le aziende non profit. Il controllo dell'efficacia e dell'efficienza*, op. cit., pag. 154.

⁶⁶Cfr. Melandri V., *L'accountability nelle aziende nonprofit. Strumenti informativi e sistemi per il terzo settore*, Milano, Guerini e Associati, 2005.

Le caratteristiche che gli indicatori dovrebbero presentare per misurare l'oggetto della *performance* sono⁶⁷:

- significatività: essere in grado di fornire informazioni utili ai decisori, in modo tale da accostare affidabili basi teoriche all'evidenza razionale scaturita dai fatti amministrativi⁶⁸;
- completezza: fornire il maggior numero di informazioni utili alla comprensione;
- validità e affidabilità: esprimere coerentemente le dimensioni da rilevare a prescindere dal soggetto che provvede a tale operazione;
- comprensibilità: essere facilmente comprensibili;
- tempestività: fornire le informazioni utili rapidamente;
- invariabilità rispetto a comportamenti opportunistici: mantenere una costanza di valutazione anche in presenza di eventuali comportamenti opportunistici;
- non ridondanza: non essere ripetitivi di altri indicatori già presi in considerazione, ciascun indicatore deve essere unico nel genere;
- sensibilità ai costi di raccolta dati: attribuire alla *performance* un valore superiore rispetto ai costi di generazione;
- focalizzazione su ambiti di influenza: considerare i risultati frutto della sola *performance* influenzabile solo da parte di quella determinata classe dirigente.

⁶⁷ Cfr. Monteduro F., *La costruzione del sistema di misurazione della performance*, in: AA. VV., *Misurare per decidere. La misurazione della performance per migliorare le politiche pubbliche e i servizi*, Soveria Mannelli, Rubettino, 2006, pagg. 50-51.

⁶⁸ Cfr.: Arduini S., *Le aziende non profit. Il controllo dell'efficacia e dell'efficienza*, op. cit., pag. 235; Zappa G., *Il reddito di impresa. Scritture doppie, conti e bilanci di aziende commerciali*, Giuffrè, Milano, 1937, pag. 19.

Nell'ottica di analisi della gestione, a seconda delle relative fasi, si possono distinguere i seguenti indicatori⁶⁹:

- indicatori di *input*: riguardano solitamente i fattori produttivi utilizzati, e nelle imprese *non profit* in assenza di finalità lucrative, presupponendo che *input e output* corrispondano, vengono utilizzati non di rado per misurare l'*output*;
- indicatori di processo produttivo: analizzano l'*iter* seguito per l'ottenimento dei prodotti aziendali, e nel campo del *non profit* trovano difficile applicazione;
- indicatori di *output*: fanno riferimento al risultato della produzione, misurabile quantitativamente a mezzo dei ricavi di vendita, e quindi di difficile applicazione nel settore *non profit*, caratterizzato appunto dall'assenza delle finalità lucrative;
- indicatori di *outcome*: analizzano l'incremento del benessere che l'utente riceve in seguito alla prestazione erogata⁷⁰, applicabili al *non profit*, ma dall'affidabilità aleatoria, perché il grado di soddisfacimento del singolo varia da soggetto a soggetto.

Visto che le donazioni e i lasciti ricoprono un ruolo importante, è concettualmente giusto che le organizzazioni *non profit* cerchino di analizzare

⁶⁹ Cfr. Melandri V., *Accountability e aziende non profit: misurazione, rappresentazione e comunicazione dei risultati. Prime riflessioni*, Bologna, D.U. Press, 2004, pag. 185.

⁷⁰ Cfr. Melandri V., *Accountability e aziende non profit: misurazione, rappresentazione e comunicazione dei risultati. Prime riflessioni*, op. cit., pag. 206.

la capacità di attrarre fondi e a tal fine risulta utile analizzare in via dettagliata le caratteristiche delle fonti, in base ⁷¹:

- alla provenienza: aziende, enti pubblici, soggetti privati;
- alla natura: lasciti ereditari, ricavi di vendita, fondi raccolti, contributi ricevuti;
- al vincolo esistente: con fermento a determinati progetti e iniziative.

I principali indicatori relativi alla capacità dell'azienda *non profit* di attrarre risorse possono essere così sintetizzati ⁷²:

Tabella 3.7 – *I principali indicatori relativi alla capacità di finanziamento*

Grado di dipendenza da uno specifico soggetto	$\frac{\text{Proventi o entrate provenienti da uno specifico soggetto}}{\text{Totale proventi o entrate}} \times 100$	Esprime il grado di dipendenza da un determinato soggetto. Maggiore è il valore dell'indice, maggiore è il rischio di sopravvivenza nel caso in cui dovesse venir meno il sostegno economico del soggetto.
Grado di utilizzo delle risorse raccolte	$\frac{\text{Risorse utilizzate (non accantonate)}}{\text{Totale risorse raccolte}} \times 100$	Individua la percentuale di risorse raccolte durante l'esercizio. Un valore superiore a 100 potrebbe indicare l'utilizzo nel corso dell'anno di risorse accantonate in precedenti esercizi.

⁷¹ Cfr. Rusconi G., Signori S., Stiz G., Marangoni G., *Linee guida per la redazione del bilancio di missione e del bilancio sociale delle organizzazioni di volontariato (versione per la presentazione e discussione del 1 febbraio 2008)*, op. cit., pagg. 28-29.

⁷² Cfr. Rusconi G., Signori S., Stiz G., Marangoni G., *Linee guida per la redazione del bilancio di missione e del bilancio sociale delle organizzazioni di volontariato (versione per la presentazione e discussione del 1 febbraio 2008)*, op. cit., pagg. 29-32.

Grado di incidenza degli oneri per attività istituzionali	$\frac{\text{Oneri per attività istituzionali}}{\text{Totale Oneri}} \times 100^{73}$	Esprime l'incidenza degli oneri relativi l'attività istituzionale sul totale degli oneri sostenuti nel periodo di riferimento.
Grado di incidenza degli oneri per attività promozionali e di raccolta fondi	$\frac{\text{Oneri per attività promozionali e di raccolta fondi}}{\text{Totale Oneri}} \times 100$	Esprime l'incidenza degli oneri relativi le attività promozionali e di raccolta fondi sul totale degli oneri sostenuti nel periodo di riferimento.
Grado di efficienza dell'attività di raccolta fondi	$\frac{\text{Totale Oneri attività di raccolta fondi}}{\text{Totale Proventi da raccolta fondi}} \times 100$	Indica la spesa media sostenuta per ogni euro raccolto.
Grado di efficienza delle attività accessorie	$\frac{\text{Totale Oneri attività accessorie}}{\text{Totale Proventi attività accessorie}} \times 100$	Individua la spesa media sostenuta per ogni euro realizzato a mezzo delle attività accessorie. E' utile creare un indice per ogni attività accessoria.
Grado di incidenza degli oneri di supporto generale	$\frac{\text{Oneri attività di supporto generale}}{\text{Totale Oneri}} \times 100$	E' considerato come un indicatore di efficienza. Minori sono gli oneri sostenuti per il supporto generale, maggiori sono le risorse da investire in attività istituzionali.

⁷³ Il "totale oneri", riportato al denominatore del presente indice e di tutti gli altri indici seguenti, va epurato da tutti gli oneri straordinari, patrimoniali e finanziari se riferibili a specifiche situazioni transitorie.

Capitolo IV

La Chiesa Cattolica: esempio di azienda *non profit*

Sommario: 4.1 Il messaggio e le finalità delle istituzioni religiose: la Chiesa Cattolica -- 4.2 L'attività *non profit* della Chiesa Cattolica -- 4.3 Gli organi di controllo economico della Chiesa Cattolica e la relativa riforma (Consiglio per l'Economia, Segreteria per l'Economia, Revisore Generale) -- 4.4 Il Revisore Diocesano -- 4.5 Aif, Apsa e Ior -- 4.6 Il bilancio consuntivo consolidato integrato degli enti della Santa Sede e le risultanze economiche -- 4.7 La Commissione "C9" -- 4.8 La costituzione del nuovo Dicastero per il servizio dello sviluppo umano integrale e del nuovo Dicastero per i laici, la famiglia e la vita -- 4.9 La Chiesa Cattolica in Brasile -- 4.10 La sanità cattolica: strategie e prospettive -- 4.11 Il fondo papale annuale -- 4.12 Le caratteristiche manageriali ed aziendali della Chiesa Cattolica intesa come organizzazione *non profit*.

4.1 Il messaggio e le finalità delle istituzioni religiose: la Chiesa Cattolica

Le istituzioni religiose sono entità che esprimono un proprio modo di vedere la società, proponendo l'assunzione di precise modalità comportamentali a tutti coloro che decidono di appartenervi, per attuare gli insegnamenti morali, corrispondenti a precisi principi, che costituiscono le fondamenta della propria esistenza. Il perdurare nel corso del tempo di tali peculiarità fornisce all'istituzione religiosa un "capitale simbolico", ossia un insieme di significati religiosi e di risposte spirituali e materiali alle quali ricorrere nelle varie situazioni sociali¹.

L'istituzione religiosa tende a nutrire la sfera morale e quella etica degli individui a differenza dello Stato, che con il proprio ordinamento e le relative leggi regola la vita reale, la quotidianità, riconoscendo diritti e imponendo obblighi ai propri cittadini.

¹ Cfr. Fiorentini G., Slavazza S., *La Chiesa come <<azienda non profit>>. Gestione e marketing*, Milano, EGEA, 1998, pagg. 26-27.

La Chiesa Cattolica², in qualità di autorevole istituzione religiosa, ha sempre operato nel chiaro intento di ridurre la sofferenza e la povertà degli individui che per forza di cose non sono riusciti a conseguire una posizione di comodo e di vantaggio nella società, tale da assicurare loro la realizzazione degli obiettivi personali, conducendo una vita terrena ottimale, ossia la vita che avrebbero voluto effettivamente far propria.

Uno dei messaggi fondamentali della Chiesa Cattolica è quello di aiutare il prossimo (creato ad immagine e somiglianza di Dio) visto che nella vita ultraterrena a nulla servono le enormi ricchezze accumulate. Tale impostazione vale anche per i religiosi, nel senso nessun membro dell'istituzione religiosa vanta il diritto di proprietà sui beni della Chiesa.

I beni della stessa appartengono solo all'istituzione. Infatti, gli uomini passano, la Chiesa permane e perdura nei millenni.

Ciò dimostra che il denaro per la Chiesa rappresenta solo il mezzo per allietare le sofferenze degli uomini, per alimentare il circuito della carità, della beneficenza, dell'aiuto al prossimo, con l'intento di rendere il mondo un luogo migliore. L'obiettivo dell'agire della Chiesa non è il profitto ma arrecare benefici ai membri della collettività, a prescindere che siano credenti o meno.

Basti pensare al fatto che, costruire un ospedale in una zona di guerra produce vantaggi non solo ai propri fedeli, ma anche a tutti gli abitanti di quel determinato luogo a prescindere dal credo religioso.

² Il termine Chiesa, "Ekklesia", derivante dal greco "el-kalein" ossia "chiamare fuori", ha il significato di "convocazione" e sta ad indicare assemblee popolari

Proprio questa opera benefica sta a dimostrare che la Chiesa con le proprie attività effettua, secondo i millenari principi e valori, ingenti investimenti per un certo verso in maniera non sempre interessata rispetto ad eventuali ritorni, che potrebbero concretizzarsi o meno (traducibili in un crescente numero di fedeli).

In qualità di “istituzione naturale”, infatti, con il sacramento del battesimo, la Chiesa Cattolica ammette tutti gli individui ma, allo stesso tempo, riconosce anche la piena e indiscutibile libertà di continuare o meno a partecipare al culto, che può essere eventualmente abbandonato in qualsiasi momento della propria esistenza, quando si decide di non tenere più i comportamenti che si ispirano alla dottrina della presente istituzione religiosa.³

Ciò dimostra che non sempre si ha uno scambio certo tra Chiesa e fedeli.

Indubbio è il fatto che, ogni qualvolta la Chiesa investe con l'intento di migliorare le condizioni di vivibilità dei propri fedeli, gli stessi possono premiare l'istituzione religiosa con maggiori donazioni.

Non solo, proprio l'operato dell'istituzione rassicura i fedeli sulla presenza religiosa della medesima, alimentando una relazione virtuosa di ritorno di matrice morale, partecipativa, economica (a mezzo delle donazioni), pur tenendo presente che l'attività religiosa è di natura *non profit*, cioè non orientata al profitto ma alla realizzazione dei soli mezzi economici necessari per il sostentamento delle opere religiose nel pianeta.

³ Cfr. Fiorentini G., Slavazza S., *La Chiesa come <<azienda non profit>>, Gestione e marketing*, op. cit., pag. 36.

In tale ottica la religione, considerata come un insieme di principi e valori finalizzati a ricoprire importanza sociale, assume anche una certa rilevanza sul piano politico ed economico nell'ambito della comunità di riferimento a mezzo dei "servizi religiosi" che vengono offerti tenendo conto di determinate caratteristiche⁴:

- *simmetria delle attività di servizi*, nel senso che questi vengono offerti in linea con i principi di fede riconosciuti, con l'intento di far crescere il numero dei fedeli;
- *capacità di presa in carico di problemi sociali, assistenziali, di indirizzo etico*, per mezzo di adeguate strutture a cui possono rivolgersi i fedeli;
- *accessibilità dei servizi erogati*, intesa come attitudine dell'istituzione a strutturare i servizi in linea con le aspettative della popolazione potenzialmente beneficiaria;
- *modalità di espressione dei riti religiosi in sintonia con le nuove e legittime aspettative di condivisione, partecipazione, soddisfazione ed efficacia comunicativa*, rispetto alle quali il fedele è ormai abituato, facendo parte del proprio bagaglio conoscitivo.

Con la partecipazione, i fedeli non solo dimostrano la condivisione dei valori portanti dell'istituzione religiosa, ma rappresentano anche i principali fruitori dei servizi prodotti dal capitale religioso perché a differenza dei non fedeli, non solo usufruiscono degli stessi ma si vedono coinvolgere ed appagare

⁴ Cfr. Fiorentini G., Slavazza S., *La Chiesa come <<azienda non profit>>, Gestione e marketing*, op. cit., pagg. 56-58.

anche nell'aspetto personale, cioè nella sfera più privata di ciascun singolo individuo, ossia nella fede. I servizi religiosi sono il frutto della produzione del capitale religioso, inteso come l'insieme degli elementi immateriali e materiali di ciascuna istituzione religiosa, coerenti con gli obiettivi prefissati, finalizzati a venire incontro alle necessità spirituali e non dei fedeli. Dal capitale religioso l'istituzione attinge mezzi anche finanziari per dar luogo alla propria missione⁵.

Oltre ai fedeli che rappresentano la domanda di servizi religiosi, l'offerta è rappresentata dal clero, ossia dall'insieme di persone che rappresentano l'ordine sacerdotale che appartiene ad una Chiesa.

Compito del clero, in base ai principi dottrinali, è quello di "evangelizzare", ossia diffondere tra gli uomini gli insegnamenti insiti nella parola di Dio contenuta nel Vangelo.

Oltre al termine di evangelizzazione, altri sinonimi, quali "missione" e "pastorale", vengono spesso utilizzati per indicare la medesima attività.

Più precisamente, per evangelizzazione⁶ si intende sia l'iniziazione di chiunque venga a conoscenza per la prima volta della Parola di Dio contenuta nel Vangelo e sia la riproposizione dei medesimi messaggi durante le varie celebrazioni della Chiesa Cattolica (liturgie, catechesi, omelie).

⁵ Cfr. Fiorentini G., Slavazza S., *La Chiesa come <<azienda non profit>>, Gestione e marketing*, op. cit., pag. 60.

⁶ Cfr. Fiorentini G., Slavazza S., *La Chiesa come <<azienda non profit>>, Gestione e marketing*, op. cit., pag. 120.

Per missione⁷ si intende l'attività della Chiesa finalizzata oltre che alla diffusione del Vangelo, anche a far accrescere il numero dei fedeli attraverso tre diverse attività: missionaria (rivolta a tutti coloro che non hanno mai conosciuto la parola del Vangelo); cura pastorale (finalizzata a mantenere vivo e interessato il rapporto con chi già conosce il Vangelo e ha adeguate strutture ecclesiastiche); rievangelizzazione (indirizzata a rivitalizzare i principi già conosciuti dai destinatari di tali messaggi, i quali risultano, però, aver smarrito la fede).

Per pastorale⁸, infine, si intende la cura che la Chiesa ha delle comunità cristiane e di coloro che già sono battezzati.

L'evangelizzazione è strettamente connessa all'esistenza e all'attività della Chiesa in 3 aspetti connessi⁹:

- la Chiesa nasce ad opera di Gesù Cristo, riconosciuto come il primo e più grande evangelizzatore;
- nata dalla missione di Gesù Cristo, la Chiesa è a sua volta missionaria, ossia inviata nel mondo per l'evangelizzazione;
- la Chiesa, a mezzo dell'opera di evangelizzazione messa in atto, continua ad evangelizzare se stessa dando luogo ad una sorta di autocontrollo.

⁷ Cfr. Fiorentini G., Slavazza S., *La Chiesa come <<azienda non profit>>, Gestione e marketing*, op. cit., pag. 120.

⁸ Cfr. Fiorentini G., Slavazza S., *La Chiesa come <<azienda non profit>>, Gestione e marketing*, op. cit., pag. 121.

⁹ Cfr. Fiorentini G., Slavazza S., *La Chiesa come <<azienda non profit>>, Gestione e marketing*, op. cit., pagg. 121-123.

L'evangelizzazione è un'attività molto importante finalizzata anche alla diffusione del mistero divino, per farlo meglio comprendere, ravvisabile nel fatto che in Dio risiede una comunità di persone: il Padre, il Figlio e lo Spirito Santo e Dio rappresenta proprio la comunicazione tra queste tre entità, nella quale il Padre chiama il Figlio generandolo con tutto ciò che ha, il Figlio obbedisce al Padre e lo Spirito Santo rappresenta il legame vivente di amore tra Padre e Figlio¹⁰.

Dio quindi utilizza le tre entità per comunicare con gli uomini ed essendo tali entità proprio Egli stesso, allora Dio si autocomunica. Le tappe dell'autocomunicazione di Dio sono¹¹:

- la Creazione dell'Universo, non per incrementare la propria beatitudine bensì per comunicare la creazione del mondo agli uomini;
- l'Uomo, frutto della relazione delle tre entità (il Padre, il Figlio e lo Spirito Santo);
- la Dimensione religiosa, rappresenta il canale comunicativo tra gli uomini e Dio;
- l'Alleanza, con i principali Patriarchi (Noè, Abramo, Mosè ...) per dar vita ad un popolo di eletti dopo la delusione ricevuta da Adamo ed Eva con il peccato originale;
- la Rivelazione, Dio si rivela agli uomini mediante l'incarnazione del Figlio;

¹⁰ Cfr. Fiorentini G., Slavazza S., *La Chiesa come <<azienda non profit>>, Gestione e marketing*, op. cit., pag. 235.

¹¹ Cfr. Fiorentini G., Slavazza S., *La Chiesa come <<azienda non profit>>, Gestione e marketing*, op. cit., pagg. 236-244.

- la Pentecoste, durante la quale anche la terza entità della Trinità (lo Spirito Santo) si mostra agli uomini, concludendo così le tappe dell'autorivelazione di Dio.

Ne consegue che per l'opera di evangelizzazione la Chiesa sostiene quotidianamente numerose spese e ingenti costi in ogni parte del mondo, oneri che fronteggia principalmente grazie al risparmio economico che realizza grazie all'utilizzo del volontariato cattolico, ed alle donazioni dei fedeli.

Lo scambio religioso che si ha tra fedeli e istituzione fonda sul principio di solidarietà e su quello del perseguimento del bene comune.

La solidarietà conferisce particolare risalto all'intrinseca socialità della persona umana, all'uguaglianza di tutti in dignità e diritti, al comune cammino degli uomini e dei popoli verso una sempre più convinta unità¹².

Più precisamente, sussistono stretti vincoli tra solidarietà e bene comune, solidarietà e destinazione universale dei beni, solidarietà e uguaglianza tra gli uomini e i popoli, solidarietà e pace nel mondo¹³.

Per bene comune si intende l'insieme di quelle condizioni della vita sociale che permettono sia alle collettività sia ai singoli membri, di raggiungere la propria perfezione più pienamente e più celermente¹⁴.

¹² Cfr. Pontificio Consiglio della Giustizia e della Pace, *Compendio della Dottrina Sociale della Chiesa*, Roma, Libreria Editrice Vaticana, 2004, pag. 104.

¹³ Cfr. Pontificio Consiglio della Giustizia e della Pace, *Compendio della Dottrina Sociale della Chiesa*, op. cit., pag. 106.

¹⁴ Cfr. Pontificio Consiglio della Giustizia e della Pace, *Compendio della Dottrina Sociale della Chiesa*, op. cit., pag. 89.

4.2 L'attività *non profit* della Chiesa Cattolica

Le istituzioni religiose, intese come organizzazioni che agiscono “non a scopo di lucro” in quanto perseguono “fini non economici”, debbono dotarsi di un assetto gestionale capace di garantire concretamente la propria azione fondante sui principi e valori di fede che sono alla base della propria esistenza.¹⁵

Tali istituzioni nel perseguire i propri fini religiosi, tenendo presente i valori sulle quali fondano il proprio modo di operare per durare nel corso del tempo, debbono comunque cercare di realizzare un equilibrio economico-finanziario, perseguibile attraverso¹⁶: le donazioni e i lasciti effettuati da i più svariati soggetti (individui, imprese, enti pubblici) animati dal medesimo credo religioso; benevoli meccanismi fiscali di ausilio; la gestione “aziendale” delle proprie entità operative (produzione di beni e servizi per il consumo di terzi), aspetto che avvicina le istituzioni religiose alla tipologia delle aziende miste o composte.

La Chiesa Cattolica in giro per il mondo effettua numerosi investimenti non profit di natura “caritatevole”, e finalizzati al bene comune, quali la costruzione di ospedali, scuole, centri di aggregazione giovanile.

Laddove sono presenti tali strutture, è indubbio che gli abitanti dei luoghi interessati, soprattutto se giovani, possano beneficiare di numerosi vantaggi, venendo:

¹⁵ Cfr. Fiorentini G., Slavazza S., *La Chiesa come <<azienda non profit>>, Gestione e marketing*, op. cit., pag. 31.

¹⁶ Cfr. Fiorentini G., Slavazza S., *La Chiesa come <<azienda non profit>>, Gestione e marketing*, op. cit., pag. 34.

- “più scolarizzati”, con la possibilità fattiva di rappresentare nel giro di pochi anni la futura classe dirigente del proprio paese, favorendo la crescita dello stesso;
- “più educati”, perchè tendono a delinquere di meno, con un vantaggio economico e sociale rilevante per il paese beneficiario di tali interventi, traducibile in minori costi in termini di sicurezza (perchè i bambini che vengono seguiti da piccoli difficilmente tendono a delinquere e quindi lo Stato non deve assumere più polizia per proteggere la popolazione, e in più non deve poi sostenere le spese carcerarie per il mantenimento di un detenuto che poteva essere una persona perbene se fosse stato meglio seguito in tenera età);
- “più sani”, in quanto l’assistenza medica garantisce minori costi futuri per il paese che ospita tali strutture, perché i giovani sani godono di salute migliore anche quando sono adulti, a differenza dei giovani poco istruiti o istruiti per nulla, che a causa della non osservanza di sane pratiche alimentari o sanitarie si ammalano più facilmente, incidendo quindi con onerosi costi sanitari sulle casse dello Stato.

Per poter effettuare tali investimenti l’istituzione religiosa necessariamente dovrà sostenere dei costi e potrà farlo se e solo se riuscirà a realizzare delle entrate corrispondenti.

Pertanto, aspetti quali: l’economicità delle operazioni, la gestione oculata delle strutture, rappresentano leve importanti sulle quali l’istituzione religiosa per

meglio raggiungere i propri obiettivi e, soprattutto, per ripetersi nel corso del tempo, dovrà dare conto.

Ne consegue che anche l'istituzione religiosa deve operare secondo un criterio aziendale.

Tuttavia è giusto sottolineare che¹⁷:

- l'economicità (ricavi maggiori o uguali ai costi) rappresenta non il fine dell'istituzione bensì una metodologia da seguire ai fini della gestione della stessa;
- la gestione è un modo di integrare le risorse e rappresenta un aspetto che non incide assolutamente con la sfera spirituale dell'istituzione;
- l'aziendalizzazione intesa come il coordinamento dei beni dell'istituzione con l'intento di creare un sistema da subordinare ai fini religiosi.

La gestione economica dell'istituzione religiosa viene solitamente assicurata a mezzo delle donazioni. Queste ultime sono di solito proporzionali alla percezione che i fedeli hanno al riguardo della quantità e qualità degli interventi che l'istituzione religiosa effettua. Nel senso che all'aumentare di tale percezione aumenta anche l'ammontare delle donazioni che i fedeli propendono ad elargire.

L'istituzione religiosa presenta un assetto aziendale quando la struttura assume le caratteristiche della continuità operativa nel tempo, l'economicità della gestione e la strutturazione di funzioni di gestione. E tale assetto va

¹⁷ Cfr. Fiorentini G., Slavazza S., *La Chiesa come <<azienda non profit>>, Gestione e marketing*, op. cit., pagg. 41-42.

considerato *non profit* ogni qualvolta che il fine economico venga inteso come “equilibrio economico finanziario”, ossia capacità di remunerazione dei fattori che partecipano eventualmente alla produzione di beni e servizi (costi), possibilmente con ricavi superiori ai costi giusto per assicurare all’istituzione un differenziale positivo capace di assicurare una certa dinamicità di investimento all’istituzione¹⁸.

Anche nei confronti della Chiesa Cattolica ci sono numerosi soggetti, che per ragioni diverse, sono molto interessati a conoscere gli eventuali sviluppi organizzativi:

- il Pontefice e le alte gerarchie ecclesiastiche, con l’intento di valutare l’operato rispetto i principi della fede cattolica e meglio indirizzare le strategie future per preservare la diffusione del messaggio di Gesù Cristo;
- gli organi amministrativi indicati dal Pontefice per il controllo degli equilibri economici;
- i dipendenti delle strutture vaticane, interessati sia ai fini motivazionali (operano per qualcosa nel quale credono) e sia ai fini economici (in quanto essendo laici, prestano il proprio lavoro in cambio di una equa e giusta retribuzione);
- i volontari, che prestano tempo e lavoro a favore di una causa che reputano appagante per il proprio spirito e utile per il miglioramento della società tutta;

¹⁸ Cfr. Fiorentini G., Slavazza S., *La Chiesa come <<azienda non profit>>, Gestione e marketing*, op. cit., pagg. 87-89.

- i sostenitori economici che con le loro offerte agevolano il perseguimento di un equilibrio economico-finanziario, elemento necessario ad assicurare il pieno e regolare espletamento della missione religiosa con risvolti sociali nel corso del tempo;
- gli Stati stranieri, che hanno tutto l'interesse a comprendere l'affidabilità dal punto di vista non solo economico e finanziario ma anche della sicurezza internazionale, per evitare che le organizzazioni religiose possano eventualmente essere infiltrate da gruppi di interesse illegale (mafie) o terroristico, i quali potrebbero, con la scusante di agire nel nome di Cristo, eventualmente operare con l'intento di tramare contro la pace internazionale o realizzare profitti a scapito di alcuni (contravvenendo al principio base dell'attività *non profit*);
- le altre Religioni, che riconoscono nel Papa l'interlocutore privilegiato e di riferimento per i cattolici;
- gli Enti pubblici che esigono una certa managerialità e solidità per interagire con le strutture religiose visto che tali enti gestiscono denaro pubblico e pertanto risultano responsabili dell'eventuale scorretta gestione.

A differenza delle altre aziende *non profit* delle quali si può immaginare il disegno strategico, che solitamente tende a coincidere con la propria missione, per quanto concerne la Chiesa Cattolica, questa vanta un disegno strategico molto conosciuto di “valenza millenaria”, ossia mettere in pratica gli insegnamenti di Gesù Cristo contenuti nel Vangelo, veicolando messaggi ad

elevata utilità sociale e perseguendo il bene comune attraverso opere caritatevoli finalizzate ad aiutare i bisognosi in ogni parte del mondo.

Ciò comporta, come già sottolineato, l'esposizione a notevoli costi e, pertanto, per evitare problemi di natura finanziaria Papa Francesco ha adottato la linea che definirei "della trasparenza e dell'elevata competenza". Infatti, il Pontefice, coadiuvato dalla Segreteria di Stato della Città del Vaticano, ha deciso di aprire gli organismi vaticani alle più importanti professionalità laiche, assegnando incarichi di rilevante responsabilità ad esperti laici (che accompagnano le figure ecclesiastiche), con l'intento di "ottimizzare la gestione degli stessi organismi" e conseguentemente della Chiesa Cattolica.

Tali personalità ricoprono ruoli di vertice nei più importanti organismi vaticani con l'intento anche di assicurare trasparenza. Infatti, la natura non lucrativa caratterizzante l'operato della Chiesa Cattolica spinge la stessa a ben rendicontare il proprio operato, sia per meglio focalizzare la missione (gli obiettivi di fondo ed il perché l'organizzazione viene costituita), e sia per rendere conto ai soggetti interessati circa lo stato e l'operato dell'istituzione religiosa.

Infatti, la comunicazione dell'operato rappresenta lo strumento più utile per trasmettere all'esterno i risultati conseguiti, con l'intento di fortificare la propria immagine e incrementare la reputazione, elemento fondamentale per attrarre volontari e donazioni, che chi scrive definisce come i "due polmoni" di qualsiasi organizzazione *non profit*.

L'attività non lucrativa viene principalmente svolta a mezzo della Santa Sede, che va distinta dal Governatorato della Città del Vaticano.

La Santa Sede svolge la vera e propria attività *non profit* visto che si alimenta, dal punto di vista finanziario, con le sole offerte dei fedeli e poi dispensa nel mondo intero tali risorse in qualità di atti caritatevoli.

Per quanto riguarda le donazioni ricevute sarebbe utile comparare nel tempo le stesse, per meglio comprendere il grado di reputazione acquisito dall'istituzione.

4.3 Gli organi di controllo economico della Chiesa Cattolica e la relativa Riforma (Consiglio per l'Economia, Segreteria per l'Economia, Revisore Generale)

In data 24 febbraio 2014, Papa Francesco ha rivoluzionato l'assetto economico della Santa Sede, approvando una Riforma¹⁹ di portata storica, a mezzo della lettera apostolica “Motu Proprio” *Fidelis Dispensator et Prudens*, attraverso la quale sono stati istituiti tre nuovi organismi:

- Consiglio per l'Economia;
- Segreteria per l'Economia;
- Revisore Generale.

Tale Riforma evidenzia le elevate e lungimiranti capacità manageriali di Papa Francesco, che sin dal giorno dell'elezione ha ribadito con fermezza la volontà di riorganizzare positivamente l'apparato vaticano, nel solco della “trasparenza e della buona gestione”.

Consiglio per l'Economia

Guidato da un Cardinale Coordinatore che è responsabile del corretto funzionamento, il Consiglio per l'Economia è composto da 15 membri (8 scelti tra Cardinali e Vescovi e 7 membri laici scelti tra grandi professionalità, senza alcun conflitto di interessi rispetto il delicato incarico da svolgere) nominati dal Santo Padre con mandato quinquennale (rinnovabile solo una

¹⁹ Consultare il link:

http://w2.vatican.va/content/francesco/it/motu_proprio/documents/papa-francesco-motu-proprio_20140224_fidelis-dispensator-et-prudens.html

seconda volta, sino al compimento dell'ottantesimo anno di età). Le principali caratteristiche e funzioni del Consiglio per l'Economia sono²⁰:

- vigilare, alla luce degli insegnamenti contenuti nel Vangelo, sulle strutture e sulle attività amministrative e finanziarie dei dicasteri della Curia Romana, delle istituzioni collegate alla Santa Sede e delle amministrazioni che fanno capo al Governatorato della Città del Vaticano, tenendo conto delle migliori pratiche internazionali conosciute in maniera di pubblica amministrazione, con l'intento di assicurare una gestione efficiente ;
- sottoporre al Santo Padre l'approvazione di indirizzi e norme finalizzate ad assicurare la riduzione dei rischi finanziari ed istituzionali, la sapiente gestione delle risorse umane e materiali sia della Santa Sede che delle altre amministrazioni vaticane (dopo aver eventualmente chiesto pareri ad altri autorevoli enti, quali la Segreteria di Stato, la Segreteria per l'Economia, l'Autorità di Informazione e vigilanza, il Governatorato dello Stato della Città del Vaticano);
- verificare i bilanci preventivi annuali e i bilanci consuntivi consolidati della Santa Sede e dello Stato della Città del Vaticano (ossia il Bilancio del Governatorato) per elaborare, poi (dopo aver ricevuto le relazioni della Segreteria dell'Economia, organo che redige il consolidamento

²⁰ Consultare i due link:

http://w2.vatican.va/content/francesco/it/motu_proprio/documents/papa-francesco_20150222_statuti-segreteria-per-economia.html

http://www.vatican.va/roman_curia/uffici/consiglio-economia/documents/consiglio-per-economia_profilo_it.html

dei bilanci sopra riportati) delle osservazioni da sottoporre al Santo Padre;

- chiedere informazioni all'AIF (Autorità di Informazione Finanziaria) circa la propria attività (soprattutto in termini di controllo sullo Ior, l'Istituto per le Opere di Religione) ;
- esaminare la relazione annuale del Revisore Generale, al quale può chiedere anche di esperire delle attività revisionali specifiche su determinate amministrazioni o istituti. Come potere di controllo rispetto all'operato del Revisore Generale, può anche conferire incarichi di revisione a soggetti esterni con l'intento di indagare su specifici enti;
- nominare esperti e consulenti esterni (rispetto ai 15 membri) per lo studio di aspetti e problematiche di particolare complessità;
- coprire con il segreto di ufficio tutti i documenti prodotti che possono essere utilizzati solo per finalità di legge;
- stabilire quali atti di straordinaria amministrazione debbano essere soggetti all'autorizzazione della Segreteria per l'Economia.

Segreteria per l'Economia

Guidata da un Prefetto, nominato per cinque anni dal Santo Padre, per massimo due mandati consecutivi, questo organismo è composto da due sezioni diverse ("controllo e vigilanza", e "amministrativa") che vantano

diversi uffici e dipartimenti. I principali compiti della Segreteria dell'Economia sono²¹:

- controllare e vigilare sotto il profilo amministrativo e finanziario sui dicasteri della Curia Romana, delle istituzioni collegate alla Santa Sede e delle amministrazioni che fanno capo al Governatorato della Città del Vaticano e alla Chiesa Cattolica (applicando le norme e gli indirizzi forniti dal Consiglio per l'Economia, e tenendo ben presente la distinzione tra le due sezioni di cui si compone) con l'intento di evitare sforamenti dei tetti di spesa preventivati ed assicurare che le scritture contabili e gli archivi vengano tenuti in modo fedele, rendendo quindi le proprie attività efficienti e rispettose delle linee programmatiche stabilite;
- autorizzare, dopo aver attentamente valutato i risvolti, gli atti di straordinaria amministrazione (per i quali è richiesto il proprio parere) messi in atto dagli organismi sui quali esercita il potere di controllo amministrativo;
- collaborare con la Segreteria di Stato nella gestione ottimale, sia dal punto di vista legale che amministrativo, delle risorse umane del Vaticano (fatti salvi i rapporti con gli Stati e gli altri organi di diritto pubblico internazionale, che spettano solo alla Segreteria di Stato), predisponendo tabelle organiche, elaborando le retribuzioni, seguendo

²¹Consultare i due link:

http://w2.vatican.va/content/francesco/it/motu_proprio/documents/papa-francesco_20150222_statuti-segreteria-per-economia.html

http://www.vatican.va/roman_curia/uffici/segreteria-economia/documents/segreteria-per-economia_profilo_it.html

- l'iter delle assunzioni (che possono, però, essere effettuate solo previa autorizzazione della Segreteria di Stato, unico organo autorizzato ad accertare le qualità morali e professionali dei futuri occupati);
- elaborare modelli e procedure da seguire per le gare di appalto dei servizi che servono ai dicasteri della Curia Roma, alla Santa Sede, al Governatorato, in modo da assicurare prudenza, correttezza, trasparenza;
 - richiedere al Revisore Generale di controllare determinati enti quando se ne ravvedano le necessità;
 - scambiare informazioni di natura fiscale secondo quanto stabilito dagli accordi internazionali stipulati dalla Santa Sede o dallo Stato della Città del Vaticano;
 - segretare opportunamente le risultanze delle proprie analisi, utilizzabili sono ai fini di legge.

Di rilevante importanza va sottolineato che, per volere di Papa Francesco, alla Segreteria per l'economia è stata trasferita anche l'importante funzione di "gestione dei beni immobili del Vaticano" (funzione prima svolta dall'APSA ad opera della "sezione ordinaria"). Da qui l'appellativo di numerosi commentatori che stanno ad indicare la Segreteria dell'Economia come l'attuale "Ministero delle Finanze del Vaticano"²².

²² Cfr. Gentile C., *La Riforma della Curia Romana di Papa Francesco, Bilancio a tre anni dall'elezione*, N. 103, Luglio 2016, consultabile al link: http://www.instoria.it/home/riforma_curia_papa_francesco.htm

Revisore Generale

Il Revisore Generale opera in maniera autonoma e indipendente (rapporta direttamente al Santo Padre) seguendo le migliori prassi internazionalmente riconosciute ed è coadiuvato da due Revisori aggiunti, nominati per un quinquennio dal Papa, scelti tra persone di comprovata esperienza nel settore revisionale e libere da qualsiasi conflitto di interesse con la Santa Sede ovvero ogni altro organo del Vaticano (con incarico rinnovabile solo una nuova volta).

I principali compiti del Revisore Generale sono:²³

- revisionare²⁴ i dicasteri della Curia Romana, delle Istituzioni collegate alla Santa Sede e del Governatorato secondo “un proprio programma annuale” con l’intento di verificare: l’affidabilità della reportistica economica e finanziaria, l’accertamento dell’efficacia e dell’accuratezza delle procedure, l’esame della convenienza economica circa l’impiego delle risorse;
- svolgere revisioni specifiche (ogni qualvolta lo ritenga necessario ovvero su segnalazione del Consiglio o della Segreteria dell’Economia o eventualmente previo segnalazione da parte dei vertici dell’entità da

²³ Consultare i due link:

http://w2.vatican.va/content/francesco/it/motu_proprio/documents/papa-francesco_20150222_statuti-segreteria-per-economia.html

http://www.vatican.va/roman_curia/uffici/ufficio-revisore-generale/documents/ufficio-revisore-generale_profilo_it.html

²⁴ La revisione aziendale include l’insieme dei procedimenti di controllo amministrativo, contabile, e gestionale realizzati a partire dall’analisi e valutazione dei sistemi di controllo preesistenti. Le verifiche successive sono svolte attraverso comparazioni spazio-temporali e/o sul fondamento d’indagini sia fisiche che documentali e nuove relazioni dei fenomeni economico amministrativi d’azienda, normalmente su base campionaria.

Cfr. Marchi L., *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*, Milano, Giuffrè, 2004, pag. 1.

controllare) anche se l'ente scelto non dovesse essere indicato nel proprio programma annuale, quando sussistono sospetti relativi il sorgere di anomalie nell'impiego o nell'attribuzione di risorse finanziarie o materiali rispetto i bilanci preventivi, la rilevazione di irregolarità nella tenuta dei bilanci e delle scritture contabili, o anche nella concessione di appalti per servizi esterni;

- condurre ispezioni materiali presso i locali dell'ente da revisionare;
- attivare l'Autorità di Informazione Finanziaria (AIF) nel caso si riscontrino attività di riciclaggio o di finanziamento al terrorismo internazionale;
- attivare gli organi giudiziari civili, nel caso di danni economici cagionati per negligenza, e penali, nel caso di fenomeni di corruzione, appropriazione indebita o frode a danno degli enti, ogni qualvolta lo ritenga opportuno.

Osservazioni generali sulla Riforma degli Enti Economici

La Riforma dell'assetto economico-amministrativo risulta ben ideata dalla "Pontificia commissione referente di studio e di indirizzo sull'organizzazione della struttura economico-amministrativa" (detta Cosea)²⁵ e dal "Consiglio dei

²⁵ Commissione costituita dal Pontefice il 18 luglio 2013, da personale laico (eccezion fatta per il Segretario) con rilevanti attitudini e professionalità in campo economico ed amministrativo, per lo studio dei problemi organizzativi della Santa Sede. Ha terminato il proprio mandato in seguito alla costituzione del Consiglio per l'Economia, la Segreteria per l'Economia, il Revisore Generale. I membri erano: Presidente Dott. Joseph F.X. Zahra (Malta), Segretario Mons. Lucio Ángel Vallejo Balda, Sig. Jean-Baptiste de Franssu, Dott. Enrique Llano Cueto, Dott. Jochen Messemer, Sig.ra Francesca Immacolata Chaouqui, Sig. Jean Videlain-Sevestre, Sig. George Yeo.

15 Cardinali”²⁶ nominato da Papa Francesco subito dopo l’insediamento con l’obiettivo di studiare i problemi organizzativi ed economici della Santa Sede.

Osservazioni circa le Funzioni di Controllo attribuite dalla Riforma

Occorre sottolineare il perfetto bilanciamento di pesi e contrappesi in seno alla funzione di controllo.

Al Consiglio dell’Economia spetta inizialmente l’importante funzione di “indirizzo” del controllo, essendo tale organismo responsabile dell’emanazione dei principi e delle norme che dovranno essere osservate dalla Segreteria dell’economia, organismo che invece svolge effettivamente i controlli.

Per contro, alla Segreteria per l’Economia spetta invece “l’esercizio” del potere di controllo, visto che materialmente controlla i bilanci degli enti vaticani. Si può parlare quindi di potere di controllo “diretto”.

Potere, quello dello “esercizio” del “controllo diretto”, che spetta anche al Revisore Generale, il quale può decidere di effettuare revisioni di enti anche di sua iniziativa oltre che su indicazione del Consiglio o della Segreteria per l’Economia.

Tuttavia, anche al Consiglio dell’Economia in un certo modo spetta il potere di esercizio del controllo visto che può assegnare incarichi di revisione al personale esterno alle strutture vaticane per controllare in un certo modo l’operato del Revisore Generale. In tale caso, si può parlare di un potere di

²⁶ In data 24 febbraio 2014, con la costituzione degli organismi del Consiglio per l’Economia, la Segreteria per l’Economia, il Revisore Generale, il “Consiglio dei 15 Cardinali” ha terminato il suo compito. Ne facevano parte i Cardinali Scola, Vallini, Cipriani, Odilo Scherer, Rouco Varela, George, Meisner, Pell, Ricard, Toppo, Fox Naiper, Rivera Carera, Tong Hon, Urosa Savino, Pengo.

controllo “indiretto e diretto allo stesso tempo”. Indiretto, perché i controlli vengono effettuati materialmente non dal Consiglio ma da un soggetto esterno, e diretto, perché tale soggetto potrà esperire i controlli avvalendosi dei suggerimenti e delle indicazioni fornite dallo stesso Consiglio. Tale organo potrà scegliere, in base alle sole proprie valutazioni, il soggetto al quale conferire l’incarico esterno di revisione di uno o più enti.

Per quanto concerne il Revisore Generale va evidenziata la sua autonomia rispetto al Consiglio e alla Segreteria dell’Economia. Infatti, il Revisore Generale rapporta direttamente al Santo Padre circa le attività svolte, tra le quali occorre annoverare accertamenti di anomalie in materia di appalti, eventuali altri reati (fenomeni di corruzione, appropriazione indebita o frode a danno degli enti).

Osservazioni relative l’ulteriore trasparenza assicurata dalla Riforma

Va sottolineata l’importanza del ruolo di controllo svolto dalla Segreteria per l’Economia sia in termini di assegnazione degli appalti, per assicurare i servizi al Vaticano con l’intento di scongiurare qualsiasi problema al riguardo dell’assegnazione, che in termini di collaborazione con la Segreteria di Stato per quanto concerne l’ottimizzazione delle politiche gestionali che riguardano le risorse umane, ossia il personale dipendente.

Va rilevata, anche, l’importante funzione del Revisore Generale ravvisabile nell’ avvertire l’Autorità di Informazione finanziaria (AIF) quando sussistano sospetti relativi operazioni che possano ipotizzare il finanziamento del terrorismo internazionale o il riciclaggio di denaro frutto di attività illecite.

Non solo, il Revisore Generale potrà essere ausiliato durante lo svolgimento delle proprie funzioni anche da una società di revisione esterna, la *PricewaterhouseCoopers* (PwC), sulla base di un apposito contratto stipulato tra il colosso di consulenza e la Santa Sede. In base a tale “nuovo” contratto, la società di consulenza ad oggi non vanta il potere di intimare agli organismi vaticani la consegna di documenti (come invece stabilito in un “precedente” contratto iniziale) ma potrà, ai fini collaborativi, intervenire tutte le volte che i singoli enti vogliano avvalersi delle competenze specialistiche della PwC.²⁷

²⁷ Cfr. Tornielli A., *La Santa Sede cambia il contratto PwC per la revisione dei conti*, 10 giugno 2016, consultabile al link: <http://www.lastampa.it/2016/06/10/vaticaninsider/ita/vaticano/la-santa-sede-cambia-il-contratto-di-pwc-per-la-revisione-dei-conti-DvmZvWLIhf8IF1eubSbzHK/pagina.html>

4.4 Il Revisore Diocesano

La trasparenza e la buona gestione, i due pilastri sui quali verte l'operato riformatore di Papa Francesco al riguardo della Chiesa Universale, rappresentano i principi adottati a livello di Chiesa Particolare (territoriale) anche dal Vescovo della Diocesi di Albano, S.E. Monsignor Marcello Semeraro, primo Vescovo ad istituire, a mezzo di apposito decreto, la figura del "Revisore Diocesano" (sacerdote, religioso/a, fedele laico/a, con comprovata esperienza nelle materie fiscali, amministrativa, contrattualistica).

I principali compiti del Revisore Diocesano sono²⁸:

- revisionare (previo incarico del Vescovo Diocesano, dopo aver consultato l'Economo Diocesano o anche previo indicazione dei vertici degli Enti da controllare) gli Uffici della Curia, delle Parrocchie della Diocesi e degli altri Enti sottoposti all'autorità del Vescovo secondo un proprio programma annuale o tutte le volte che sussistano anomalie segnalate;
- effettuare ispezioni in loco, oltre che acquisire materiale;
- informare il Vescovo (o in sua assenza, l'Economo Diocesano) al riguardo delle eventuali irregolarità riscontrate ed al riguardo di delicate questioni e proporre allo stesso i provvedimenti più utili da adottare;

²⁸Al riguardo del Decreto circa i compiti e le facoltà del Revisore Diocesano istituito da SE Mons. Marcello Semeraro, consultare il link:
http://www.webdiocesi.chiesacattolica.it/cc_i_new/s2magazine/moduli/ultimora/uploads/allegati/cat_170/Revisore%20Diocesano%20Decreto.pdf

- sottoporre periodicamente al Consiglio Diocesano per gli Affari Economici una relazione scritta, che verrà attentamente valutata.

La figura del Revisore Diocesano può concretamente supportare il Vescovo nell'espletamento delle proprie funzioni, tutte di rilevante responsabilità, essendo quest'ultimo responsabile dell'amministrazione della diocesi oltre della rappresentanza legale stessa.

4.5 AIF, APSA, e IOR

Dal punto di vista finanziario, sono tre gli Organismi che occorre annoverare:

- AIF, Autorità di Informazione Finanziaria;
- APSA, Amministrazione del Patrimonio della Santa Sede Apostolica;
- IOR, Istituto per le Opere di Religione. *AIF, Autorità di Informazione Finanziaria*

L'Autorità di Informazione Finanziaria²⁹ è l'autorità centrale della Santa Sede e dello Stato del Vaticano per la vigilanza e la regolamentazione al riguardo della prevenzione ed il contrasto del riciclaggio di denaro e del finanziamento alle attività terroristiche³⁰. All'AIF spetta anche la vigilanza e la regolamentazione prudenziale degli enti che svolgono professionalmente attività di natura finanziaria³¹.

Per tali fini, l'AIF (per mezzo della Segreteria dell'Economia, delegata a chiudere gli accordi formali) recita il ruolo di protagonista in importanti accordi sia con lo Stato Italiano³², che con il Governo USA³³, compreso l'adeguamento alla normativa statunitense FACTA (*Foreign Account Tax Compliance Act*)³⁴ e la stipula degli accordi con l'organismo americano IRS

²⁹ Istituzione collegata alla Santa Sede, dotata di personalità giuridica canonica pubblica, riformata da Papa Francesco, con approvazione del nuovo Statuto in data 15 novembre 2013. Creata dal precedente Pontefice, Papa Benedetto XVI con Lettera Apostolica del 30 dicembre 2010. Consultare il link: <http://www.aif.va/ENG/Home.aspx>

³⁰ Art. 46 Legge n. XVIII.

³¹ Art. 65 della Legge n. XVIII.

³² Convenzione in materia fiscale stipulata tra il Governo Italiano e la Santa Sede il 01 Aprile 2015.

³³ Accordo tra la Santa Sede e gli USA per uniformare le pratiche fiscali internazionali.

³⁴ Il *Foreign Account Tax Compliance Act* (FACTA) è la legge federale americana in base alla quale tutti i cittadini residenti o anche non residenti negli USA, sono obbligati a segnalare all'IRS (*Internal Revenue Service*) le operazioni finanziarie poste in essere con tutti i soggetti residenti al di fuori degli Stati Uniti.

(*Internal Revenue Service*)³⁵. Strategie fiscali seguite sia per aderire alle più diffuse prassi legalmente riconosciute in materia fiscale, e sia per seguire la linea americana della lotta senza sosta al terrorismo internazionale.

Secondo quanto riportato dal Regolamento n. 1³⁶ in materia di vigilanza prudenziale degli enti che svolgono professionalmente attività di natura finanziaria, l'AIF deve³⁷:

- autorizzare qualsiasi organismo intenda svolgere professionalmente attività di natura finanziaria nello Stato della Città del Vaticano;
- organizzare gli enti che già svolgono attività finanziaria in maniera professionale, controllando parametri fondamentali come l'adeguatezza patrimoniale e la liquidità;
- vagliare i requisiti di onorabilità e competenza di tutti i membri delle direzioni degli enti soggetti a controllo.

All'AIF spetta quindi intrattenere i rapporti di scambio informazioni con le rispettive autorità degli altri Paesi. Ad oggi, ha intrattenuto rapporti di tale natura con le unità di informazioni finanziarie di 27 Paesi³⁸, su un totale di 153, facenti parte del Gruppo *Egmont*³⁹.

³⁵ *Internal Revenue Service* - organismo americano di controllo, che ha raggiunto un accordo con la Santa Sede per la segnalazione di tutte le operazioni finanziarie poste in essere dai soggetti statunitensi con la stessa.

³⁶ Regolamento n. 1, approvato dal Consiglio direttivo dell'AIF in data 25 settembre 2014, è entrato in vigore il 13 gennaio 2015, a mezzo apposito decreto del Cardinale Giuseppe Bertello, Presidente del Governatorato dello Stato della Città del Vaticano.

³⁷ Rapporto Annuale 2015 dell'AIF, disponibile al link:
<http://www.aif.va/ITA/pdf/Rapporto%20AIF%202015%20ITA.pdf>

³⁸ I 27 Paesi sono: Italia, Argentina, Stati Uniti, Polonia, Australia, Regno Unito, Romania, Slovenia, Spagna, Norvegia, Lussemburgo, Cipro, Germania, Francia, Albania, Cuba, San Marino, Belgio, Svizzera, Paraguay, Monaco, Sud Africa, Ungheria, Perù, Paesi Bassi, Liechtenstein, Malta.

³⁹ Il Gruppo *Egmont* è il Forum Globale per migliorare lo scambio di informazioni economiche, al quale partecipano le unità di informazione finanziaria di 153 Paesi.

Lo scambio di informazioni finanziarie è finalizzato allo svolgimento dell'importante funzione di *intelligence*⁴⁰ svolta dall'AIF, al fine di accertare l'effettivo pericolo connesso alle operazioni segnalate come sospette, da parte degli organi che svolgono attività finanziarie o direttamente dalle più alte personalità della Santa Sede o del Governatorato.

Le operazioni sono ritenute “sospette” se tendono a nascondere operazioni di riciclaggio di denaro proveniente da attività illegali o sono finalizzate a finanziare eventuali attività o gruppi di matrice terroristica. Sono considerati tali i gruppi che vengono indicati in una apposita lista dal Governatore dello Stato della Città del Vaticano, dopo aver consultato la Segreteria di Stato ed aver recepito le indicazioni in merito fornite dal Consiglio di Sicurezza delle Nazioni Unite⁴¹. L'AIF può, innanzi ad una operazione sospetta, bloccare conti correnti, fondi, risorse economiche, e l'esecuzione di transazioni e operazioni di qualsiasi genere⁴². Nel dettaglio, i frutti dell'attività di intelligence finanziaria possono essere così riassunti⁴³:

- incremento della cooperazione internazionale nell'ambito dello scambio di informazioni in materia fiscale e finanziaria;
- consolidamento del sistema di segnalazioni di attività sospette (SAS), le quali sono passate dalle 202 del 2013, e dalle 147 del 2014, alle 544 del 2015, non perché siano aumentati realmente i sospetti relativi le

⁴⁰ Art. 40 della Legge n. XVIII, con riferimento dell'invio all'AIF da parte degli enti soggetti a controllo delle segnalazioni di operazioni “sospette” sia ai fini di riciclaggio e sia ai fini di finanziamento al terrorismo.

⁴¹ Art. 71 della Legge n. XVIII.

⁴² Art. 48 della Legge n. XVIII.

⁴³ Consultabile ai due link:

<http://www.aif.va/ITA/pdf/Rapporto%20AIF%202015%20ITA.pdf> (già citato in precedenza)

<https://press.vatican.va/content/salastampa/it/bollettino/pubblico/2016/04/28/0301/00687.html>

operazioni finanziarie effettuate, ma solo perché, in seguito al rafforzamento dei sistemi di segnalazione, è incrementato il numero dei rapporti definitivamente chiusi in quanto non più corrispondenti all'attuale normativa vaticana.

Gli enti soggetti al controllo dell'AIF (costituita da un Presidente, un Direttore e un Consiglio Direttivo)⁴⁴ sono l'APSA e lo IOR.

APSA – Amministrazione del Patrimonio della Santa Sede Apostolica

L'APSA originariamente era costituita da due sezioni⁴⁵, ordinaria (adibita alla gestione del patrimonio immobiliare della Santa Sede) e straordinaria (avente per oggetto la gestione dei fondi versati dallo Stato Italiano alla Santa Sede in base a quanto previsto dalla Convenzione finanziaria allegata al Trattato del Laterano dell'11 febbraio 1929).

Oggi, invece, in seguito alla Riforma di Papa Francesco⁴⁶, che ha portato all'abolizione della sezione ordinaria (passata alla Segreteria per l'Economia), rappresenta l'Ufficio (diretto da un Cardinale Presidente, ausiliato da un Segretario e da un Sotto-Segretario⁴⁷) che gestisce il solo patrimonio mobiliare

⁴⁴ Il Presidente è il Dott. René Brulhart, la funzione di Direttore è ricoperta dal Dott. Tommaso Di Ruzza, il Consiglio Direttivo risulta così composto: Dott.ssa Bianca Maria Farina, Dott. Marc Odendall, Dott. Joseph Yuvaraj Pillay, Dott. Juan C. Zarate. Composizione consultabile al link: <http://www.aif.va/ITA/Autorita.aspx>

⁴⁵ Consultare il link:

http://www.vatican.va/roman_curia/uffici/apsa/documents/rc_apsa_20150606_note-storiche_it.html

⁴⁶ Motu Proprio dell'8 luglio 2014.

⁴⁷ Composizione: Presidente Cardinale Domenico Calcagno, Segretario Monsignor Mauro Rivella, Sotto-Segretario Monsignor Giuseppe Russo.

e quindi la liquidità del Vaticano, tanto da essere stata definita “Banca Centrale del Vaticano”⁴⁸.

IOR – Istituto per le Opere di Religione

“Il denaro deve servire e non governare”⁴⁹ è il monito di Papa Francesco al Quale si ispira l’operato dell’Istituto per le Opere di Religione (IOR)⁵⁰, il cui obiettivo più volte ribadito dal Pontefice, non deve essere la massimizzazione del profitto bensì cercare di operare nel solo esclusivo interesse del perseguimento del “bene comune”.

Lo IOR, inteso come fondazione di diritto canonico, svolge professionalmente attività finanziaria, precisamente “provvede alla custodia e all’amministrazione dei beni mobili e immobili trasferiti o affidati all’Istituto da persone fisiche o giuridiche e destinati ad opere di religione e di carità”⁵¹. E’ l’unico Istituto di Credito presente in Vaticano.

Alla stessa stregua dell’AIF, anche lo IOR (controllato dall’AIF) ha una unica sede, sita nello Stato della Città del Vaticano.

Gli organi che compongono i vertici dello IOR sono: Commissione Cardinalizia (nomina e revoca il Consiglio di Sovrintendenza e vigila sull’operato in conformità con le norme dello statuto) retta da un Presidente;

⁴⁸ Cfr. Gentile C., La Riforma della Curia Romana di Papa Francesco, Bilancio a tre anni dall’elezione, N. 103, Luglio 2016 , articolo già citato, consultabile al link: http://www.instoria.it/home/riforma_curia_papa_francesco.htm

⁴⁹ *Evangelii Gaudium* (traduzione “La gioia del Vangelo”). Trattasi della prima esortazione apostolica del Santo Padre Francesco (24 novembre 2013) . Consultare il link: http://w2.vatican.va/content/francesco/it/apost_exhortations/documents/papa-francesco_esortazione-ap_20131124_evangelii-gaudium.html

⁵⁰ Istituto che discende dalla “Commissione ad pias causas” creata nel 1887 da Papa Leone XIII. Lo IOR è sorto nel 1942 ad opera di Papa Pio XII.

⁵¹ Chirografo (documento firmato di proprio pugno) datato 01 marzo 1990 ad opera del Santo Padre Giovanni Paolo II.

Prelato (ha libero accesso agli atti e partecipa sia all'attività della Commissione Cardinalizia che a quella del Consiglio di Sovrintendenza); Consiglio di Sovrintendenza (stabilisce le strategie generali, controlla l'operato economico finanziario e vigila sul raggiungimento degli obiettivi prefissati) presieduto da un Presidente; Direzione Generale (pone in essere l'attività operativa)⁵².

La Riforma dello IOR voluta da Papa Francesco, con l'intento di assicurare trasparenza e legalità, considerato anche l'operato dell'AIF⁵³, e tenendo conto della volontà di rivitalizzare⁵⁴ l'immagine di tale Istituto, prevede alcuni punti cruciali⁵⁵:

- l'attività finanziaria svolta consta nelle seguenti funzioni: raccolta depositi, gestione di patrimoni, custodia titoli e valori, trasferimenti internazionali di denaro, pagamento di emolumenti e pensioni in favore dei dipendenti della Santa Sede e dello Stato della Città del Vaticano;

⁵² La Commissione Cardinalizia è composta dai Cardinali: Santos Abril y Castellò (Presidente), Pietro Parolin, Thomas Christopher Collins, Christoph Schonborn, Jean-Louis Tauran, Josip Bozanic. Il ruolo di Prelato è ricoperto da Monsignor Battista Mario Salvatore Ricca. I membri del Consiglio di Sovrintendenza sono: Jean-Baptiste Douville de Franssu (Presidente), Mary Ann Glendon, Mauricio Larraín, Michael Hintze, Scott C. Malpass, Javier Marin Romano, Georg Freiherr von Boeselager, Monsignor Alfred Xuereb (Segretario non votante). Il Direttore Generale è Gian Franco Mammi, ausiliato da Giulio Mattiotti "Aggiunto al Direttore con funzioni delegate".

⁵³ Regolamento n. 1, entrato in vigore il 13 gennaio 2015, emanato dall'AIF al riguardo della "vigilanza prudenziale degli enti che svolgono professionalmente attività di natura finanziaria"; e anche la Legge XVIII datata 08 ottobre 2013 relativa la materia della "trasparenza, vigilanza ed informazione finanziaria".

⁵⁴ Evitare che nell'immaginario collettivo si possa continuare a pensare allo IOR come ad una entità discutibile, a causa dei suoi trascorsi a volte poco chiari.

⁵⁵ Relazione Finale dell'attività dello IOR per l'anno 2015, consultabile al link: http://www.ior.va/content/dam/ior/documenti/rapporto-annuale/Bil_IOR_Annual%20Report_2015__ITA_Sito.pdf

- maggiore attenzione rivolta alla funzione di *Internal Audit*⁵⁶(revisione interna), con il potenziamento del relativo Ufficio;
- non emissione di titoli propri quindi orientamento al *no-business*;
- riduzione dei costi complessivi (soprattutto relativi le consulenze esterne);
- creazione di un Comitato per le Risorse Umane, la cui funzione è ausiliare il Consiglio di Sovrintendenza nell'applicazione della normativa finalizzata ad assicurare maggiore trasparenza ma anche implementare una migliore gestione del personale dell'Istituto (crescita formativa, revisione dei flussi e orari di lavoro; adozione di un codice di condotta) nell'ottica anche di un continuo miglioramento del servizio reso alla clientela;
- creazione di un Comitato di Controllo e Rischi, con l'intento di studiare nuove prassi antiriciclaggio, esaminare il piano Internal Audit 2016-2018 e progettare un "*Risk Appetite Framework - RAF*"⁵⁷;

⁵⁶ Le attività di *Internal Auditing* o Funzioni di Revisione Interna sono tutte le attività poste in essere per accertare che vengano rispettate le politiche e le procedure ritenute dal management utili ad assicurare il regolare svolgimento delle attività, in modo da evitare i rischi e le problematiche connesse che potrebbero concretamente pregiudicare il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Le attività di controllo si attuano in tutta l'organizzazione e in tutti i suoi livelli e funzioni. Possono comprendere le più svariate attività, come: approvazioni, autorizzazioni, verifiche, esami della performance operativa, protezione dei beni aziendali e separazioni delle funzioni e compiti. Cfr. PricewaterhouseCoopers (Progetto *Corporate Governance* per l'Italia), *Il Sistema di Controllo Interno. Un modello integrato di riferimento per la gestione dei rischi aziendali*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2004, pagg.: 2 – 3, 13 – 22.

⁵⁷ Il "*Risk Appetite Framework*" è il quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio, le politiche di governo dei rischi e i processi di gestione dei rischi. Gli organi della Banca debbono prima definire e poi rispettare il RAF, ovvero, l'identificazione, determinato un rischio assumibile ritenuto massimo (*risk capacity*): della propensione al rischio (*risk appetite*), corrispondente al livello di rischio che si intende assumere, in relazione all'attività svolta, per il conseguimento degli obiettivi strategici; delle soglie di tolleranza (*risk tolerance*), ossia la massima devianza consentita rispetto alla propensione al rischio; dei limiti di rischio (*risk limits*), articolati, a seconda dei casi, per tipologie di rischio, linee di business o prodotto, caratteristiche della clientela.

- adozione dei principi contabili internazionali IAS – IFSR ⁵⁸ per permettere la comparabilità internazionale delle informazioni contenute nel proprio bilancio contabile;
- accettare esclusivamente clienti che hanno rapporti stabili con la Santa Sede (controparti istituzionali: istituzioni sovrane della Santa Sede e Stato della Città del Vaticano, enti ad esse collegate, nunziature, delegazioni apostoliche, ambasciate e diplomatici accreditati presso la Santa Sede; controparti non istituzionali – persone giuridiche: Istituti di Vita Consacrata e Società di Vita Apostolica, Diocesi e altri enti con personalità giuridica canonica o civile vaticana, a differenza delle controparti non istituzionali - persone fisiche: chierici e membri degli Istituti di Vita Consacrata e delle Società di Vita Apostolica, dipendenti e pensionati vaticani);
- non svolgere servizi per clienti business.

Un'altra importante funzione dello IOR è quella di versare parte dei propri proventi alla Santa Sede che impiegherà nel migliore dei modi tali risorse economiche per esperire atti di carità in tutto il mondo secondo il motto economico di Papa Francesco, già menzionato, “il denaro deve servire e non governare”. Quindi poiché l'intento dello IOR non è la massimizzazione del

Cfr. Cerrone R., *Le nuove disposizioni di vigilanza in materia di controlli interni: le prime evidenze del III pilastro*, Roma, Arcelli Centre for Monetary and Financial Studies, Department of Economics and Business, LUISS Guido Carli, 2013, pag. 11 - Consultabile al link: <http://economiaefinanza.luiss.it/sites/economiaefinanza.luiss.it/files/1310.pdf>

⁵⁸ Principi Contabili Internazionali emessi dallo IASB (International Accounting Standard Board) finalizzati al trasferimento uniforme di informazioni contabili (IAS – *International Accounting Standards*) e anche finanziarie (IFSR – *International Financial Reporting Standards*) a mezzo di bilanci, che grazie all'applicazione di tali regole certe e riconosciute a livello internazionale, porterà alla facile comparabilità dei bilanci stessi, a favore della trasparenza e della chiarezza.

profitto, una parte considerevole degli introiti va indirizzata alla Santa Sede che gestisce la Chiesa Universale nel mondo.

4.6 Il bilancio consuntivo consolidato integrato degli enti della Santa Sede e le risultanze economiche

Il bilancio delle attività della Chiesa viene redatto integrando i bilanci dei vari enti che la compongono, tra i quali: il Governatorato SCV e connessi enti e la Santa Sede con gli enti collegati.

Il Governatorato è l'organismo che gestisce con le sue numerose direzioni ed uffici la Città del Vaticano, intesa come Stato⁵⁹, dotato di una propria personalità quale Ente sovrano di diritto pubblico internazionale.

La Santa Sede o Sede Apostolica, distinta dal Governatorato, rappresenta l'ente, dotato di personalità giuridica di diritto internazionale, preposto al Governo della Chiesa Cattolica.

Il Bilancio del Governatorato e quello della Santa Sede, con i rispettivi enti, rappresentano due documenti differenti che vengono fatti confluire al termine dei relativi esercizi nel Rendiconto Annuale Consolidato⁶⁰, che la Segreteria dell'Economia elabora e sottopone all'attenzione del Consiglio per l'Economia che dovrà poi, per l'approvazione, presentare tale documento al Pontefice, insieme ad una propria relazione illustrativa.

⁵⁹ Sito del Governatorato consultabile al link:

<http://www.vaticanstate.va/content/vaticanstate/it/stato-e-governo/note-general/origini-e-natura.html>

⁶⁰ Per maggiori informazioni relative al consolidamento dei valori di bilancio, si suggerisce lettura di: Grasso F., Terazzi P., *Il bilancio consolidato e le scritture di consolidamento*, Milano, Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, Quaderno n. 25 , consultare il link: http://www.odcec.mi.it/docs/default-source/quaderni/N%C2%B0_25_-_IL_BILANCIO_CONSOLIDATO_E_LE_SCRITTURE_DI_CONSOLIDAMENTO.pdf

Analizzando le risultanze economiche del Rendiconto Annuale Consolidato 2015⁶¹, redatto dalla Segreteria per l'Economia, frutto del consolidamento dei Bilanci consuntivi del Governatorato, della Santa Sede, e di tutti gli enti a tali organismi collegati, va evidenziato che:

- il Governatorato ha registrato un surplus di 59,9 milioni di Euro, soprattutto grazie alle entrate relative ai Musei Vaticani, tra i più visitati del pianeta;
- la Santa Sede ha registrato un disavanzo di 12,4 milioni di Euro, nonostante le entrate derivanti dai contributi provenienti dalle varie Diocesi ⁶²(pari a 24 milioni di Euro) e dai contributi dello IOR (50 milioni di Euro). Disavanzo, ad ogni modo, dimezzato rispetto all'anno 2014 e 2013, seguendo un *trend* che fa ben sperare⁶³;
- tale documento rappresenta la prima informativa finanziaria predisposta in conformità con le Politiche Vaticane di *Financial Management*⁶⁴ (VFMP), approvate da Papa Francesco in data 24 ottobre 2014, che si incentrano sull'applicazione dei Principi Contabili Internazionali per il Settore Pubblico⁶⁵ (IPSAS);

⁶¹ Cfr. *Comunicato della Segreteria per l'Economia: Bilanci consuntivi relativi al 2015*, datato 4 Marzo 2017, consultabile al link:

<https://press.vatican.va/content/salastampa/it/bollettino/pubblico/2017/03/04/0137/00325.html>

⁶² Contributi relativi al Canone 1271 del Codice di Diritto Canonico.

⁶³ Cfr. *Comunicato: Bilanci consuntivi relativi al 2014 – Bilancio Consolidato della Santa Sede e Bilancio del Governatorato*, 16 Luglio 2015, consultabile al link:

<https://press.vatican.va/content/salastampa/it/bollettino/pubblico/2015/07/16/0577/01249.html>

⁶⁴ Le Politiche di *Financial Management* consentono di rendere più trasparenti le informazioni finanziarie e migliorare qualitativamente le procedure di controllo.

⁶⁵ I Principi Contabili Internazionali per il settore pubblico - *International Public Sector Accounting Standards* (IPSAS) - sono emanati dall'*International Public Sector Accounting Standards Board* (IPSASB). Per maggiori informazioni al riguardo degli IPSAS, consultare il link: <http://www.ipsasb.org/>

- la predisposizione di tale documento ha rappresentato l'occasione per la Segreteria per l'Economia di presentare al Consiglio per l'Economia, prima dell'inizio del nuovo anno solare e per la prima volta, il Budget 2017, strumento utile per porre in essere un rigido controllo sulle spese sostenute periodicamente, a mezzo del monitoraggio continuo dei risultati realizzati rispetto ai piani finanziari approvati.

Gli Enti che partecipano con le proprie risultanze all'elaborazione del Rendiconto Annuale Consolidato (ossia il consolidamento del Bilancio della Città del Vaticano in senso stretto, Governatorato ed Enti connessi, e il Bilancio della Santa Sede ed Enti connessi) sono ricapitolati nelle seguenti tabelle riassuntive:

Tabella 4.1 – *Organi (e relativa composizione) del Governatorato SCV che contribuiscono alla redazione del suo bilancio*

Direzioni	❖ Direzione della Ragioneria dello Stato
	❖ Direzione dei Servizi Generali
	❖ Ufficio Giuridico
	❖ Ufficio del Personale
	❖ Ufficio dello Stato Civile, Anagrafe e Notariato
	❖ Ufficio Filatelico e Numismatico
	❖ Ufficio Pellegrini e Turisti
	❖ Ufficio Sistemi Informativi
Uffici	➤ Direzione dei Servizi di Sicurezza e Protezione Civile
	➤ Direzione di Sanità ed Igiene
	➤ Direzione dei Musei
	➤ Direzione dei Servizi Tecnici
	➤ Direzione delle Telecomunicazioni
	➤ Direzione dei Servizi Economici
	➤ Direzione delle Ville Pontificie.
Vicariato dello Stato della Città del Vaticano	

Archivio di Stato
Specola Vaticana

Fonte: Elaborazione personale dal documento “*Il Bilancio Integrato degli Enti*”, redatto dalla Prefettura degli Affari Economici della Santa Sede (organismo ad oggi svuotato di potere e non più funzionante, prima responsabile dell’elaborazione dei bilanci della Santa Sede) disponibile al seguente link:

www.paess.va/content/dam/affarieconomici/Nuovoregolamento/Lista%20degli%20Enti.pdf

Tabella 4.2 – *Organi (e relativa composizione) della Santa Sede che contribuiscono alla redazione del suo bilancio*

Curia	❖ La Segreteria di Stato	
	❖ 9 Congregazioni	1) Congregazione per i Vescovi
		2) Congregazione per le Cause dei Santi
		3) Congregazione per l’Educazione Cattolica
		4) Congregazione per le Chiese Orientali
		5) Congregazione per il Clero
		6) Congregazione per la Dottrina della Fede
		7) Congregazione per il Culto Divino e la Disciplina dei Sacramenti
		8) Congregazione per gli Istituti di Vita Cons. e le Società di Vita Apostolica
		9) Congregazione per l’Evangelizzazione dei Popoli
	❖ 4 Enti (media)	1) Tipografia Vaticana – Editrice de “L’Osservatorio

		Romano”
		2) Sala Stampa della Santa Sede
		3) Segreteria per la Comunicazione
		4) Libreria Editrice Vaticana
	❖ 3 Tribunali	1) Supremo Tribunale della Segnatura Apostolica
		2) Tribunale Rota Romana (emeriti)
		3) Tribunale Rota Romana
	❖ 8 Pontifici Consigli o Dicasteri	1) Dicastero per il Servizio dello Sviluppo Umano Integrale
		2) Pontificio Consiglio per il Dialogo Interreligioso
		3) Pontificio Consiglio delle Comunicazioni Sociali
		4) Pontificio Consiglio per la Promozione dell’Unità dei Cristiani
		5) Dicastero per i Laici, la Famiglia e la Vita
		6) Pontificio Consiglio per i Testi Legislativi
		7) Pontificio Consiglio per la Cultura
		8) Pontificio Consiglio Promozione Nuova Evangelizzazione
	❖ 11 Accademie Pontificie	1) Pontificia Accademia di S. Tommaso d’Aquino
		2) Pontificia Accademia di Teologia
		3) Pontificia Accademia dell’Immacolata
		4) Pontificia Accademia delle Scienze Sociali
		5) Pontificia Accademia delle Scienze

		6) Pontificia Accademia Romana di Archeologia
		7) Pontificia Accademia “ <i>Cultorum Martyrium</i> ”
		8) Pontificia Accademia Mariana Internazionale
		9) Pontificia Accademia di Latinità
		10) Pontificia Accademia pro Vita
		11) Pontificia Insigne Accademia di Belle Arti e Lettere dei Virtuosi al Pantheon.
Carità	❖ Pontificie Opere Missionarie	
	❖ Obolo di San Pietro	
	❖ <i>Caritas Internationalis</i>	
	❖ Riunione Opere Aiuto Chiese Orientali (R.O.A.C.O.)	
	❖ Elemosineria Apostolica	
	❖ ATS pro Terra Santa	
	❖ Fondazione “Aiuto alla Chiesa che soffre”	
Pastorale	❖ Le Basiliche maggiori	1) Basilica di San Pietro
		2) Basilica di San Paolo Fuori le Mura
		3) Basilica di San Giovanni
		4) Basilica di Santa Maria Maggiore
	❖ I Santuari	1) Santuario della Santa Croce di Loreto
		2) Santuario di Pompei
		3) Basilica di S. Antonio in Padova
		4) Basilica di San Nicola di Bari
	❖ Le Parrocchie Pontificie	
	1) Parrocchia	

		Pontificia di Castelgandolfo
		2) Parrocchia Pontifica di S. Anna in Vaticano
	❖ Altre realtà ed Istituzioni	1) Fabbrica S.Pietro
		2) Pontificio Istituto “ <i>Notre Dame of Jerusalem Center</i> ”
		3) Veneranda Arca di S. Antonio
		4) Monastero “ <i>Mater Ecclesiae</i> ”
		5) Casa di Accoglienza “Dono di Maria”
		6) Casa “ <i>Pastor Bonus</i> ”
		7) Opera Romana Pellegrinaggi
		8) Pontificio Seminario Romano Minore
		9) Opera Romana preserv. Della Fede e la provv. Di nuove Chiese in Roma
		10) Diocesi di Roma – Tribunali
Fondi	1) Congregazione delle Cause dei Santi	
	2) Congregazione per l’Educazione Cattolica	
	3) Congregazione per le Chiese Orientali	
	4) Collegio Greco	
	5) SS. Messe	
	6) Pontificia Commissione per l’America Latina	
	7) Pontificio Consiglio della Pastorale per i Migranti e gli Itineranti	
	8) Pontificio Consiglio per gli Operatori Sanitari	
	9) Tribunale della Rota Romana	

	10)Fondo Finanziario Ennio Francia
	11)Fondo Pensioni
	12)Fondo Assistenza Sanitaria
	13)Immobiliare Casa Sollievo della Sofferenza S.p.A.
	14)Fondi dei Postulatori Causa dei Santi
	15)Collegio Teutonico di S. Maria in Campo Santo
	16)Pontificio Collegio Etiopico
	17) <i>Catholic Near East Welfare Association (C.N.E.W.A.)</i>
Fondazioni	1) Ospedale Bambino Gesù
	2) Ospizio Immacolata Concezione e San Luigi Gonzaga
	3) Casa Sollievo della Sofferenza
	4) <i>Populorum Progressio</i>
	5) <i>Autonoma Nostra Aetate</i>
	6) <i>Civitas Lateranensis</i>
	7) <i>Domus Missionalis</i>
	8) <i>Domus Romana Sacerdotalis</i>
	9) <i>Domus Internationalis Paulus VI</i>
	10) <i>Domus Sanctae Marthae</i>
	11) <i>Domus Urbaniana</i>
	12)Vaticana <i>Joseph Ratzinger</i>
	13)Benedetto XVI <i>pro Matrimonio et Familia</i>
	14) <i>Centesimus Annus Pro Pontifice</i>
	15)Giovanni Paolo II per il <i>Sahel</i>
	16)Giovanni Paolo II per la Gioventù
	17)San Matteo in memoria del Card. <i>Van Thuan</i>
	18)Autonoma Dispensario Pediatrico S. Marta
	19) <i>Fundacja Jana Pawla II</i>
	20)Pio XII per l'Apostolato dei laici
	21)Per i Beni e le Attività Artistiche della Chiesa
	22) <i>Vitae Mysterium</i>
	23)Santa <i>Josephina Bahkita</i>
	24)Buon Samaritano
	25)San Michele Arcangelo
	26)Cardinale Salvatore De Giorgi
	27)Scienza e Fede - STOQ
	28)Istituto per le Opere di Religione
	29)Ufficio Celebrazioni Liturgiche del Sommo Pontefice

Nota: per quanto riguarda la Segreteria per la Comunicazione, in tale organismo confluiscono i seguenti altri enti, Centro Televisivo Vaticano, Libreria Editrice Vaticana, L'Osservatore Romano, Pontificio Consiglio delle Comunicazioni Sociali, Radio Vaticana, Sala Stampa della Santa Sede, Servizio Fotografico, Servizio Internet Vaticano, Tipografia Vaticana; con riferimento al Pontificio per il Servizio dello Sviluppo Umano, bisogna evidenziare che nello stesso confluiscono 4 Pontifici Consigli, ossia il Pontificio Consiglio per la Pastorale della

Salute (Oper. Sanitari), Pontificio Consiglio Cor Unum, Pontificio Consiglio della Giustizia e della Pace, Pontificio Consiglio della Pastorale per i Migranti e gli Itineranti; al riguardo del Pontificio per il Laici, la Famiglia e la Vita, ne fanno parte il Pontificio Consiglio per i Laici e il Pontificio Consiglio per la Famiglia.

Fonte: Elaborazione personale dal documento “*Il Bilancio Integrato degli Enti*”, redatto dalla Prefettura degli Affari Economici della Santa Sede (organismo ad oggi svuotato di potere e non più funzionante, prima responsabile dei bilanci della Santa Sede), documento già citato, disponibile al link: www.paess.va/content/dam/affarieconomici/Nuovoregolamento/Lista%20degli%20Enti.pdf.

Tenendo conto delle risultanze economiche esposte nel Rendiconto Annuale Consolidato 2015, e della differenza tra i diversi settori della Santa Sede (Curia, Pastorale e Carità, ben evidenziati nelle tabelle di cui sopra) si può ben ideare uno schema concettuale di riferimento⁶⁶, che vede annoverare:

- tra le entrate del Governatorato ed enti collegati: prevalentemente introiti di natura commerciale (ad esempio gli accessi ai Musei);
- tra le uscite del Governatorato ed enti collegati: principalmente costi del personale e costi relativi i servizi e gli acquisti;
- tra le entrate della Santa Sede “Curia e Pastorale”, e di tutti gli enti collegati, prevalentemente gestione patrimoniale e donazioni dei fedeli;
- tra le uscite della Santa Sede “Curia”, e di tutti gli enti collegati: costi personale e costi per servizi e acquisti;
- tra le uscite della Santa Sede “Pastorale”, e di tutti gli enti collegati: costi personale, costi per servizi e acquisti ed anche costi per progetti;
- tra le entrate della Santa Sede “Carità” ed enti collegati: rientrano nella totalità le donazioni dei fedeli;

⁶⁶ Cfr. *Il Bilancio Integrato – Dati Economici 2012* elaborato dalla Prefettura degli Affari Economici della Santa Sede (organo ormai svuotato di funzioni e poteri), consultabile al link: www.ilgiornale.it/static/docs/bilancio_integrato_2012.pdf

- tra le uscite della Santa Sede “Carità” ed enti collegati: quasi totalità ravvisabile nella distribuzione delle donazioni per opere di carità.

La Chiesa Cattolica italiana, pur se priva di potere di tassazione, riesce a svolgere il proprio operato grazie alle donazioni ma anche alle entrate frutto del rapporto fiscale privilegiato che gode con lo Stato Italiano in virtù del Concordato⁶⁷, strumento che consente di beneficiare delle offerte dei cittadini, come il cosiddetto “otto per mille”⁶⁸, molto utile alla realizzazione delle risorse finanziarie per le opere caritatevoli, attingendo direttamente alle entrate fiscali dello stato italiano.

⁶⁷ In data 11 febbraio 1929 nella sala papale di Palazzo Laterano a Roma, i rappresentanti dell’Italia e della Santa Sede firmarono i cosiddetti “Patti Lateranensi”, per mezzo dei quali l’Italia riconobbe la personalità giuridica dello Stato di Città del Vaticano e la religione cattolica come “religione di Stato”, mentre la Santa Sede accettò Roma come Capitale del Regno di Italia. Tali Patti, composti da un Trattato e da un Concordato, sono rimasti validi anche dopo la caduta del fascismo e sono stati anche inseriti nell’art. 7 della Costituzione Italiana. In data 18 febbraio 1984, senza mettere in atto la revisione della Costituzione, tenuto conto degli sviluppi promossi nella Chiesa dal Concilio Vaticano II, lo Stato Italiano e la Chiesa Cattolica hanno sottoscritto un nuovo testo del Concordato. Tra le principali novità introdotte vanno annoverate: l’abolizione delle “congrue” per mezzo delle quali lo Stato Italiano finanziava direttamente i sacerdoti e le attività della Chiesa Cattolica e il riconoscimento del diritto degli alunni delle scuole pubbliche non universitarie di ogni ordine e grado di poter decidere di praticare o meno l’insegnamento della religione cattolica (non più considerata religione di Stato).

Cfr. Fiorentini G., Slavazza S., *La Chiesa come <<azienda non profit>>, Gestione e marketing*, op. cit., pag. 105.

⁶⁸ Dal 1990 il sostegno pubblico alla Chiesa è stato articolato in due aree, da una parte le libere offerte dei cittadini deducibili dal proprio reddito imponibile e dall’altra la quota del cosiddetto “otto per mille” del gettito complessivo dell’Irpef.

Cfr. Fiorentini G., Slavazza S., *La Chiesa come <<azienda non profit>>, Gestione e marketing*, op. cit., pag. 105.

Le somme dell’otto per mille dell’Irpef vengono assegnate dallo Stato, per volontà dei cittadini, alla Conferenza Episcopale Italiana che poi le distribuisce, in base alle esigenze, alle Diocesi.

4.7 La Commissione “C9”

Dopo la rinuncia di Papa Benedetto XVI, per dare seguito alle numerose e interessanti discussioni che si sono susseguite tra i vari Cardinali sino al Conclave che ha nominato Santo Padre il Cardinale Jorge Mario Bergoglio, il Pontefice che “viene da lontano, quasi dalla fine del mondo”⁶⁹, Papa Francesco ha deciso di riformare la struttura amministrativa della Curia Romana con l’ausilio di un gruppo di Cardinali, scelti personalmente, in base alla propria competenza e, per provenienza territoriale, capaci di rappresentare tutte le zone del pianeta.

Il Pontefice, quindi, crea nel 2013⁷⁰ “Il Consiglio dei Cardinali per aiutare il Santo Padre nel governo della Chiesa Universale”⁷¹ e per studiare un progetto di revisione della Costituzione Apostolica *Pastor Bonus*⁷².

Il Consiglio composto inizialmente da 8 Cardinali, viene portato nel 2014 a 9 membri con l’aggiunta del Segretario di Stato il Cardinale Pietro Parolin, esperto diplomatico. Organismo al quale funge da Segretario il Vescovo di Albano, Monsignor Marcello Semeraro⁷³, ed entro la fine del 2017 fornirà un

⁶⁹ Manfredi A., Pini V., *Bergoglio nuovo Papa. Si chiama Francesco: “Vengo dalla fine del mondo. Pregate per me”*, 13 Marzo 2013, consultabile al link: http://www.repubblica.it/speciali/esteri/conclave-papaelezioni2013/2013/03/13/news/fumata_bianca_eletto_il_nuovo_papa-54494392/

⁷⁰ La creazione del gruppo di lavoro di Cardinali viene annunciata dalla Segreteria di Stato in data 13 aprile 2013, ma la costituzione ufficiale di pugno del Pontefice avviene in data 28 settembre 2013.

⁷¹ Cfr. Gentile C., *La Riforma della Curia Romana di Papa Francesco*, Bilancio a tre anni dall’elezione, N. 103, Luglio 2016, articolo già citato, consultabile al link: http://www.instoria.it/home/riforma_curia_papa_francesco.htm

⁷² La Costituzione Apostolica *Pastor Bonus* fu promulgata nel 1988 da Papa Giovanni Paolo II (divenuto Santo nel 2014).

⁷³ Fanno parte del C9: l’italiano Pietro Parolin Segretario di Stato della Santa Sede, l’italiano Giuseppe Bertello, l’indiano Oswald Gracias, il tedesco Reinhard Marx, il cileno Francisco Javier Errázuriz Ossa, l’americano Sean Patrick O’Malley, l’australiano George Pell, il congolese Laurent Monsengwo Pasinya, l’honduregno Andrés Rodríguez Maradiaga anche coordinatore dell’intero gruppo. Funge da Segretario, l’italiano Monsignor Marcello Semeraro, Vescovo di Albano.

quadro dettagliato e completo circa gli interventi da suggerire al Pontefice per riformare profondamente la Curia.

L'istituzione del C9 rappresenta un altro tassello molto importante del Pontificato di Papa Francesco, ossia “lo spirito di squadra”, il ricorso alla partecipazione e alla collegialità nel prendere le decisioni di grande rilievo della Chiesa Universale.

Papa Francesco ha voluto veicolare, con l'istituzione di tale organismo, un messaggio molto incisivo “la Chiesa non è del singolo, è dei più, è del Popolo di Dio”.

Per tale motivo Il Santo Padre ha scelto Cardinali provenienti da ogni parte del mondo, appunto per rappresentare le istanze, e per rispettare le attese e le aspettative, dei fedeli tutti i continenti.

E' un messaggio forte, globale e locale allo stesso tempo. Globale perché riguarda la Chiesa Universale e locale perché tali scelte, incidendo sulla Curia Romana, avranno dirette conseguenze anche sulle strutture locali della Chiesa visto che il Santo Padre predilige il “rafforzamento morale e religioso delle periferie del pianeta e la cura dei poveri e dei meno abbienti”, secondo il motto “una Chiesa povera per i poveri”⁷⁴.

⁷⁴ Udienza ai rappresentanti dei Media (Aula Paolo VI). Discorso di Papa Francesco, 16 Marzo 2013. Consultare link:
https://w2.vatican.va/content/francesco/it/speeches/2013/march/documents/papa-francesco_20130316_rappresentanti-media.html

4.8 La costituzione del nuovo Dicastero per il servizio dello sviluppo umano integrale e del nuovo Dicastero per i laici, la famiglia e la vita

Gli effetti degli studi esperiti dal Consiglio dei 9 Cardinali istituito da Papa Francesco con l'intento di ausilio alle scelte strategiche future di riforma della macchina amministrativa della Curia Romana, per contenere i costi e nello stesso tempo, quindi, anche incrementare efficienza ed efficacia della missione della Chiesa Universale, non si sono fatti attendere troppo.

Infatti, il frutto delle prime riunioni del Consiglio dei 9 Cardinali ha portato il Sommo Pontefice all'accorpamento di diversi Pontifici Consigli e contestualmente alla nascita di alcuni nuovi Dicasteri, come:

- il “Dicastero per i laici, la famiglia e la vita”⁷⁵, che ha inglobato le strutture e il personale del Pontificio Consiglio per i Laici e del Pontificio Consiglio per la Famiglia (che risultano soppressi);
- il “Dicastero per il servizio dello sviluppo umano integrale”⁷⁶, che ha inglobato le strutture e il personale dei 4 Pontifici Consigli, della Giustizia e Pace, del *Cor Unum*, della Pastorale dei migranti, degli Operatori Sanitari (che risultano soppressi).

Il “Dicastero per i laici, la famiglia e la vita”, presieduto da un Prefetto⁷⁷, è articolato in tre Sezioni, per i fedeli laici, per la famiglia, per la vita, è

⁷⁵ Motu proprio (documento scritto direttamente dal Pontefice di proprio pugno) datato 15 agosto 2016 (*Sedula Mater*).

⁷⁶ Motu proprio datato 17 agosto 2016 (*Humanam progressionem*).

⁷⁷ Il Prefetto che presiede il nuovo Dicastero per i Laici, la Famiglia e la Vita è l'irlandese Monsignor Kevin Joseph Farrell (della Congregazione dei Legionari di Cristo).

strettamente connesso sia con la Pontificia Accademia della Vita⁷⁸ che con il Pontificio Istituto “Giovanni Paolo II” per gli Studi su Matrimonio e Famiglia. Le principali funzioni di tale Dicastero sono⁷⁹:

- promozione della vita, dell’apostolato dei fedeli laici, della cura pastorale della famiglia;
- promozione di convegni internazionali sui temi di competenza;
- valutazione delle iniziative delle Conferenze episcopali che chiedono alla Santa Sede, secondo le necessità delle Chiese particolari, l’istituzione di nuovi ministeri e uffici ecclesiastici;
- coordinamento delle iniziative in favore della tutela della vita umana dal concepimento fino al termine naturale, anche nei casi di gravidanze difficili, appunto per evitare l’aborto, ed in favore della procreazione responsabile;
- promozione di attività di formazione relative la biomedicina.

Il “Dicastero per il servizio dello sviluppo umano integrale”, presieduto da un Prefetto⁸⁰, è stato fortemente voluto da Papa Francesco, da sempre sensibile alle materie ecologiche ed ambientali, tanto da scrivere al riguardo di queste delicate tematiche la Lettera Enciclica “*Laudato si*”⁸¹ relativa appunto la “cura

⁷⁸ Il Presidente della Pontificia Accademia della Vita è Monsignor Vincenzo Paglia, che ricopre anche il ruolo di Gran Cancelliere del Pontificio Istituto “Giovanni Paolo II” per Studi su Matrimonio e Famiglia. Per maggiori informazioni consultare il link:
<http://www.academiavita.org/index-it.php>

⁷⁹ Per maggiori informazioni consultare il link:
https://w2.vatican.va/content/francesco/it/motu_proprio/documents/papa-francesco_20160604_statuto-dicastero-famiglia-laici-vita.html

⁸⁰ Il Prefetto del Dicastero per il servizio dello sviluppo umano integrale è il Cardinale ghanese Peter Kodwo Appiah Turkson (già Presidente del Pontificio Consiglio Giustizia e Pace).

⁸¹ Il testo integrale della Lettera Enciclica “*Laudato si*” del Santo Padre Francesco sulla cura della Casa Comune, è scaricabile gratuitamente dal link:

della casa comune”. Composto da 3 Commissioni, per la carità, per l’ecologia e per gli operatori sanitari, tale Dicastero presenta anche una Sezione specifica per i profughi e i migranti, posta direttamente sotto la guida del Santo Padre Papa Francesco⁸².

I principali compiti di tale Dicastero sono⁸³:

- studio e analisi dei temi relativi le migrazioni, la salute, le opere di carità e la cura del creato;
- promozione dei concetti di giustizia, pace e sviluppo umano integrale, ai fini del progresso dei popoli e della tutela della dignità e dei diritti umani, alla luce degli insegnamenti contenuti nel Vangelo e a quelli di riferimento della Dottrina Sociale della Chiesa⁸⁴ ;
- diffusione degli insegnamenti della Dottrina Sociale della Chiesa nei rapporti sociali, economici e politici;
- essere vicino alle questioni che riguardano: gli emarginati, i carcerati, i disoccupati; le vittime dei conflitti armati, delle catastrofi naturali e

http://www.repubblica.it/esteri/2015/06/18/news/1_enciclica_laudo_si_di_papa_francesco_il_testo_integrale-117143256/

⁸² Per quanto riguarda il delicato tema dei “profughi e migranti”, Papa Francesco ha nominato come collaboratori: il gesuita padre Michael Czerny (già consulente del Pontificio Consiglio Giustizia e Pace) e lo scalabriniano padre Fabio Baggio, Preside dello “*Scalabrini International Migration Institute*” incorporato alla Facoltà di Teologia della Pontificia Università Urbaniana. Al riguardo consultare il link:

<https://www.avvenire.it/chiesa/pagine/come-funziona-il-dicastero-per-il-servizio-dello-sviluppo-umano-integrale>

⁸³ Per maggiori approfondimenti consultare il link:

https://w2.vatican.va/content/francesco/it/motu_proprio/documents/papa-francesco_20160817_statuto-dicastero-sviluppo-umano-integrale.html

⁸⁴ Per lo studio dettagliato della Dottrina Sociale della Chiesa, si consiglia lo studio dell’opera, già citata, curata dal Pontificio Consiglio Giustizia e Pace, presieduto dal 2002 al 2009 da Sua Eminenza il Cardinale Renato Raffaele Martino che ne ha curato la pubblicazione:

Cfr. Pontificio Consiglio della Giustizia e della Pace, *Compendio della Dottrina Sociale della Chiesa*, op. cit., 2004.

delle forme contemporanee di schiavitù e tortura; di tutte le persone la cui dignità è a rischio;

- intrattenere i rapporti con le varie Conferenze Episcopali e con la *Caritas Internationalis*⁸⁵;
- stretta collaborazione con la Segreteria di Stato per le questioni relative ai temi di propria competenza, assicurando alla stessa Segreteria l'esercizio esclusivo del potere di rappresentanza verso gli Stati e tutti gli altri soggetti di diritto pubblico internazionale.

⁸⁵ Per maggiori informazioni consultare il link: <http://www.caritas.org/>.

4.9 La Chiesa Cattolica in Brasile

Il numero dei cattolici presenti in Brasile, secondo i dati del censimento tenuto nel 2000⁸⁶, sono pari poco più a 124 milioni rappresentando il Paese con il maggior numero di cattolici nel mondo.

Il rapporto tra Brasile e le prime organizzazioni ecclesiastiche a carattere sociale risale al lontano 1524 con la nascita dell'orfanotrofio religioso *Casa dos Meninos*, voluto dal Re del Portogallo, che all'epoca aveva colonizzato il Paese, ma gestito dai Gesuiti⁸⁷.

Il Brasile, essendo caratterizzato da una grande estensione territoriale, una popolazione molto numerosa⁸⁸ e vaste risorse naturali⁸⁹ rappresenta per forza di cose una delle principali economie mondiali⁹⁰.

Secondo uno studio relazionato nel 2016⁹¹ (studio fornito a chi scrive dalla Conferenza Episcopale Brasiliana⁹² per il gentile tramite dell'Ambasciata brasiliana presso la Santa Sede⁹³) gli “interventi della Chiesa Cattolica in Brasile” sono da sintetizzare nei seguenti punti:

⁸⁶ Cfr. Stefanini M., *Il Vaticano alla riconquista del Brasile*, in “Brasile la stella del Sud”, Quaderni speciali di Limes – supplemento al numero 3 del 2007, pagg. 153 – 158.

⁸⁷ Cfr. De Palma E., *Il non profit in Brasile*, in “Non Profit”, 2004 pag. 211.

⁸⁸ La popolazione brasiliana è seconda solo agli Stati Uniti per numero di etnie presenti.

⁸⁹ Cfr. Bahadian A.G., *Roma e Brasilia: così lontane così vicine*, in “Brasile la stella del Sud”, Quaderni speciali di Limes – supplemento al numero 3 del 2007, pagg. 215 – 221.

⁹⁰ Manzo P., *Brasile da record: è la sesta potenza economica mondiale*, disponibile al link: <http://archivio.panorama.it/economia/mondo/Brasile-da-record-e-la-sesta-potenza-economica-mondiale-L-ANALISI>

Al riguardo è utile anche leggere:

Cauti C., *Brasile: da potenza emergente a gigante in disgrazia*, 16 febbraio 2016, al link: <http://www.ispionline.it/it/pubblicazione/brasile-da-potenza-emergente-gigante-disgrazia-14633>

⁹¹ Sant'Ana Silvio, *Relatório Final*, FGEB 12/08/2016.

⁹² Studio fornito da Frate Olavio Dotto che si occupa di Pastorale Giovanile presso la Conferenza Episcopale Brasiliana.

⁹³ Nella persona del Secondo Segretario Dott. Ramiro dos Santos Breitbach.

- ha svolto un ruolo essenziale come agente di sicurezza sociale, in alcuni casi anticipando o sostituendo lo Stato. Numerosi osservatori della situazione carceraria brasiliana riconoscono all'impegno religioso un'importantissima funzione calmierante, senza la quale, il sistema carcerario sarebbe probabilmente impleso;
- ha apportato un contributo significativo in termini di promozione della giustizia, equità, trasformazione sociale, costruzione della democrazia riduzione delle diseguaglianze e della povertà;
- ha operato secondo due schemi diversi: lavoro sociale (organizzazioni dotate di personalità giuridica di diritto privato legate ad ordini e istituzioni religiose operanti a mezzo di apposite strutture e diversi punti di assistenza) e pastorale sociale (attività di puro volontariato finalizzata a servire le fasce più deboli della società);
- ha raggiunto oltre il 40 per cento della popolazione povera alla fine degli anni 90, mentre nel 2014 tale copertura è raddoppiata, raggiungendo oltre l'80 per cento dei poveri che hanno chiesto aiuto. Secondo la ricerca, probabilmente, tale andamento positivo è da collegare al fatto che i poveri sono diminuiti in seguito al boom economico brasiliano o eventualmente alcuni di essi, cambiando religione, hanno avanzato richieste di assistenza altrove;
- ha prestato la propria opera benefica principalmente nel settore della salute (fisica e mentale), compresa la lotta alla droga.

4.10 La sanità cattolica: strategie e prospettive

La cura degli ammalati, soprattutto se appartenenti alle fasce più povere e deboli, rappresenta uno dei campi nei quali la presenza delle istituzioni cattoliche è stata sempre rilevante sin dall'antichità.

Numerosi ospedali religiosi con una missione specifica dedicata alla cura, al dono, al soccorso, all'ascolto, alla carità, considerati come “strutture senza finalità di lucro”, operano oggi in concorrenza con le imprese *for profit* e con la sanità pubblica, nel prestare assistenza a tutti gli esseri umani, anche non appartenenti necessariamente ad un determinato credo religioso⁹⁴.

Le caratteristiche comuni a tali strutture che rappresentano in un certo senso lo spirito manageriale del settore sanitario cattolico⁹⁵, possono così essere sintetizzate⁹⁶:

- sono gestite da soggetti strettamente collegati all'istituzione cattolica (parrocchie, diocesi, movimenti, associazioni riconosciute, fondazioni, cooperative correlate alla Caritas, alle Congregazioni religiose, ...);
- solitamente fanno parte dei relativi Consigli di amministrazione diverse personalità nominate dalla Chiesa.

Le strutture sanitarie cattoliche devono trovare il giusto equilibrio tra le finalità spirituali e le risultanze economiche, per assicurare il perseguimento

⁹⁴ Cfr. Grumo M., *La gestione delle opere sanitarie ed assistenziali cattoliche in contesti di mercato e di crisi economica*, Torino, Giappichelli, 2015, pagg. 1-5.

⁹⁵ Cfr. Grumo M., *La gestione delle opere sanitarie ed assistenziali cattoliche in contesti di mercato e di crisi economica*, op. cit., pag. 7.

⁹⁶ Cfr. Grumo M., *La gestione delle opere sanitarie ed assistenziali cattoliche in contesti di mercato e di crisi economica*, op. cit., pag. 6.

degli obiettivi, cura dei malati e dei diseredati, in maniera “duratura nel corso del tempo”.⁹⁷

La crisi finanziaria degli enti locali, tagliando i costi delle prestazioni sanitarie e allungando i tempi di liquidazione dei proventi agli istituti sanitari, esponendoli, così, ad un’eccessiva pressione bancaria, con relativo sovraindebitamento da interessi passivi, rappresenta la principale causa che spinge gli stessi a perseguire con minuziosa attenzione l’equilibrio economico (dotando tali strutture di opportuni organi di governo caratterizzati da un’elevata operatività e abilità nei piani di riorganizzazione), oltre che ad optare per sistemi di finanziamento che prevedano diverse fonti⁹⁸.

L’equilibrio economico è importante per dare continuità all’attività ma ciò che è fondamentale per le opere cattoliche è la realizzazione della missione. Come in precedenza già trattato, per missione di un’organizzazione si intende l’impegno della stessa a curare in via continuativa, in un modo rispecchiante i valori sui quali fonda, i destinatari della missione stessa⁹⁹.

Per le opere cattoliche, il fallimento più grave non è quello economico, ma quello relativo la missione, ossia la perdita delle caratteristiche che hanno spinto alla fondazione delle iniziative¹⁰⁰.

⁹⁷ Cfr. Grumo M., *La gestione delle opere sanitarie ed assistenziali cattoliche in contesti di mercato e di crisi economica*, op. cit., pag. 54.

⁹⁸ Cfr. Grumo M., *La gestione delle opere sanitarie ed assistenziali cattoliche in contesti di mercato e di crisi economica*, op. cit., pag. 64-65.

⁹⁹ Cfr. Grumo M., *La gestione delle opere sanitarie ed assistenziali cattoliche in contesti di mercato e di crisi economica*, op. cit., pag. 115.

¹⁰⁰ Cfr. Grumo M., *La gestione delle opere sanitarie ed assistenziali cattoliche in contesti di mercato e di crisi economica*, op. cit., pagg. 120.

Anche per le istituzioni sanitarie cattoliche, la missione andrebbe rendicontata nel cosiddetto bilancio di missione per poter meglio governare l'opera¹⁰¹.

Il Sommo Pontefice consapevole delle criticità relative al mondo sanitario cattolico, uno degli “arti caritatevoli” dai quali la Chiesa Cattolica fornisce ausilio ai tanti bisognosi, e fiducioso del fatto che la competenza e la professionalità della *governance* religiosa incida profondamente sul successo dell'attività intrapresa, ha istituito un'apposita commissione con l'intento di “contribuire alla più efficace gestione delle attività e alla conservazione dei beni mantenendo e promuovendo il carisma dei fondatori”¹⁰². Trattasi della “Commissione per le attività del settore sanitario delle persone giuridiche pubbliche della Chiesa”¹⁰³ alla quale partecipano numerosi esperti del settore¹⁰⁴, tra i quali anche il Presidente del Consiglio di Amministrazione dell'ospedale pediatrico Bambino Gesù di Roma la Dottoressa Mariella Enoc, da sempre in prima linea nel sostenere, soprattutto nel comparto sanitario cattolico, una serie di valori portanti, come la managerialità, la ricerca e la trasparenza¹⁰⁵.

¹⁰¹ Il bilancio di missione (evidenzia gli aspetti qualitativi non monetari) va distinto dal bilancio di esercizio (funzione di comunicazione della situazione economica, finanziaria e patrimoniale).

¹⁰² Commissione costituita in data 14 gennaio 2016.

¹⁰³ Tornelli A., *Commissione vaticana sulla sanità cattolica, ecco i nomi*, 30/01/2016, consultabile al link:

<http://www.lastampa.it/2016/01/30/vaticaninsider/ita/vaticano/commissione-vaticana-sulla-sanit-cattolica-ecco-i-nomi-FpRy24zJyujkPPKYv5W5yM/pagina.html>.

¹⁰⁴ Sono nominati come membri: in qualità di Presidente Monsignor Luigi Mistò (Segretario della Sezione Amministrativa della Segreteria per l'Economia, la Dott.ssa Mariella Enoc (Presidente del Consiglio di Amministrazione dell'ospedale pediatrico Bambino Gesù di Roma), Vladi Lumia (esperto nel settore immobiliare), Don Carmine Arice (Direttore dell'Ufficio Nazionale della CEI per Pastorale della Salute, il Professor Carlo Cardia (Docente di Diritto Ecclesiastico all'Università Roma Tre), il Dott. Enrico Zampedri (Direttore Generale del Policlinico Gemelli), Suor M. Annunziata Remossi (Ufficiale della Congregazione per i Religiosi), Monsignor Jean-Marie Mupendawatu (già Segretario del Pontificio Consiglio per gli Operatori Sanitari).

¹⁰⁵ Peloso F., *La sanità cattolica secondo la Enoc, come superare gli scandali*, 22/12/2015, al link:

Fondo interbancario di soccorso e Rinegoziazione etica del tasso di interesse

Per le istituzioni operanti nel settore sanitario religioso, che decidono di redigere per propria volontà il bilancio di missione, in quanto non obbligatorio, chi scrive propone due iniziative che potrebbero essere tradotte in fatti dalla classe dirigente bancaria e che per certi versi definisco “preferenziali”.

La prima, ravvisabile nell’accesso ad un “fondo interbancario di soccorso”, che potrebbe essere costituito per volontà e iniziativa delle principali banche italiane ed europee, magari desiderose di distinguersi anche dal punto di vista etico, favorendo l’elargizione di linee di credito “aggiuntive” rispetto quelle alle quali solitamente tali istituzioni accedono, purchè finalizzate al sostenimento economico di strutture che siano presenti nel comparto da diversi anni, capace di esprimere una certa affidabilità gestionale. Questo “fondo interbancario di soccorso” potrebbe applicare il tasso di interesse al momento vigente a patto, però, che possa concedere il vantaggio, rispetto agli istituti solitamente operanti sul mercato, di allungare il numero delle rate per rientrare del debito contratto. Ciò comporterà che a parità di interessi passivi da sostenere da parte dell’istituzione che si indebita, l’accensione della linea di credito presso il fondo sopra menzionato produrrebbe il vantaggio di restituire il capitale preso a prestito e gli oneri passivi in un maggior lasso di tempo (ravvisabile in un numero maggiore di rate da restituire) con vantaggi

economici utili al perseguimento della missione con più efficacia, traducibile in una maggiore qualità del servizio prestato. A tale particolare fondo gli istituti potrebbero ricorrere ogni qualvolta siano in sofferenza per cause non collegabili ad una cattiva gestione, magari per il ritardo del pagamento delle prestazioni eseguite da parte degli enti pubblici.

La seconda iniziativa proposta è ravvisabile nella cosiddetta “rinegoziazione etica del tasso di interesse”, che consisterebbe nella facoltà della banca che intrattiene rapporti con l’istituto sanitario religioso, di modificare al ribasso il tasso di interesse concesso in caso si riscontrassero difficoltà economiche dello stesso, con possibilità di giustificare nei documenti di bilancio (nota integrativa e/ bilancio sociale) tale scelta, che se da un lato produrrebbe un minore profitto, dall’altro aiuterebbe una realtà religiosa *non profit* dedita al perseguimento del bene comune, con un evidente collegato ritorno positivo di immagine per la banca.

Tali agevolazioni ben si sposerebbero con il concetto di missione e di perseguimento della stessa nel corso del tempo in via duratura.

4.11 Il fondo papale annuale

Con l'intento di poter meglio:

- realizzare in maniera efficace la missione, aiutare i bisognosi;
- assicurare trasparenza nella gestione delle donazioni ricevute;
- evitare sprechi di risorse;

è giusto ipotizzare la costituzione di un “Fondo Papale Annuale”, nel quale far confluire le donazioni che ciascun individuo, fedele o professante diversa religione, possa destinare in base alla propria simpatia e fiducia al Pontefice in carica.

E' immaginabile far gestire materialmente un fondo del genere direttamente dalla Segreteria di Stato della Città del Vaticano su indicazioni esclusive fornite dal Santo Padre.

L'idea è sorta, in seguito alla notizia appresa circa lo stanziamento da parte della Conferenza Episcopale Italiana di risorse economiche ¹⁰⁶ con l'intento di aiutare le popolazioni colpite dal tremendo terremoto che il 24 agosto del 2016 ha sconvolto il Centro Italia, indicando per il successivo 18 settembre una colletta nazionale da tenersi in tutte le Chiese d' Italia ¹⁰⁷.

Il Fondo Papale Annuale potrebbe seguire la stessa logica, ossia permettere al Pontefice di gestire direttamente risorse da destinare a determinati progetti o per fronteggiare gravi crisi (guerre) o drammatici avvenimenti del tutto

¹⁰⁶ *Sisma, la Cei stanZIA 1 milione dell'8xmille*, Vatican Insider, 24/08/2016,

Informazione disponibile al link:

<http://www.lastampa.it/2016/08/24/vaticaninsider/ita/news/sisma-cei-stanzia-milione-dallxmille-VCySeWppgEwyrtaJHYsN3K/pagina.html>

¹⁰⁷ Colletta nazionale del 18 settembre 2016 tenuta in tutte le Chiese italiane in concomitanza con il ventiseiesimo Congresso Eucaristico Nazionale.

inaspettati (calamità naturali), gravando meno sulle disponibilità della Cei che provvede già al sostentamento dei parroci italiani.

In più, il Fondo in questione potrebbe essere suddiviso in due rami, uno, come sopra menzionato, da utilizzare per fronteggiare gravi crisi o drammatici e inaspettati eventi, da gestire secondo il criterio dell'urgenza, l'altro, potrebbe essere gestito in via programmata ed annunciato annualmente dallo stesso Pontefice o dalla Segreteria di Stato per la realizzazione di determinati progetti specifici, in modo tale da coinvolgere direttamente i fedeli nella missione anno per anno e su argomenti sempre diversi e finalizzati al bene comune.

Si può immaginare l'utilizzo del "ramo programmato" ad esempio per la gestione delle migrazioni o il rimboschimento della foresta amazzonica o per il raggiungimento di altri obiettivi fissati dall'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile¹⁰⁸.

La caratteristica del "ramo programmato" del Fondo Papale Annuale sarebbe proprio quella di coinvolgere direttamente credenti e non, rendendoli tutti partecipi vero il raggiungimento di un obiettivo comune e "conosciuto", sin da subito, perché indetto dallo stesso Pontefice o dalla Segreteria di Stato all'inizio di ciascun nuovo anno, e quindi prima che il potenziale benefattore possa decidere di effettuare o meno la donazione, recitando così una parte attiva nella missione religiosa. In questo caso le donazioni sarebbero mirate, e definibili come "donazioni per progetto specifico".

¹⁰⁸ Consultare link:

<https://ec.europa.eu/epale/it/resource-centre/content/lagenda-2030-lo-sviluppo-sostenibile-nuovo-quadro-strategico-delle-nazioni>

Per una questione di trasparenza e correttezza nei confronti dei volontari e dei fedeli donatori che decidono di sposare il progetto, è giusto che le proprie donazioni siano tracciate nel sito del Fondo Papale Annuale (nel senso che chiunque potrà connettersi a tale sito, da costituire, e poter notare il proprio nome nella lista dei benefattori, sempre rispettando la privacy).

Ogni Pontefice in questo modo potrebbe gestire direttamente un fondo per interventi caritatevoli e in base a priorità tra le più svariate, perché, appunto, non è detto che le priorità di un Pontefice siano anche quelle di un altro Santo Padre.

4.12 Le caratteristiche manageriali ed aziendali della Chiesa Cattolica intesa come organizzazione *non profit*

Oltre alla seguenti caratteristiche¹⁰⁹:

- centralità degli aspetti etici e valoriali nell'operato dell'organizzazione e nelle motivazioni dei componenti;
- vincolo di non distribuzione del profitto (assenza di finalità lucrative, assenza di profitti, reinvestimento degli utili realizzati e assenza di distribuzione degli utili);
- presenza di intangibilità nei servizi erogati;
- fornitura di servizi pubblici per supplire le inefficienze dell'offerta statale;
- massiccio ricorso al volontariato (gratuito);
- autonomia finanziaria e indipendenza dallo Stato;

la Chiesa Cattolica presenta anche altri numerosi tratti aziendalistici:

- vanta una storia millenaria rispondendo al requisito della continuità dell'attività per la quale è stata costituita;
- presenta un'innata managerialità, che ne ha permesso la sopravvivenza, accompagnando la missione originale, ossia la diffusione del Vangelo in base alla fede, un fattore divino;

¹⁰⁹ Cfr. Fiorentini G., Slavazza S., *La Chiesa come azienda non profit: gestione e marketing*, op. cit., pagg. 108-115.

- produce servizi utili, a valore aggiunto nei confronti di tutti (professione della fede) con particolare attenzione verso i più bisognosi;
- opera a mezzo di un'organizzazione capillare presente su tutto il pianeta, costituita da strutture e centri di produzione di ogni bene, una vera e propria “multinazionale della misericordia e del bene comune”;
- affina nel corso del tempo le modalità di intervento, migliorando di continuo l'efficacia e l'efficienza utilizzate per la realizzazione della propria missione;
- la propria attività prevede cicli di gestione caratteristica, patrimoniale, finanziaria, economica, straordinaria;
- opera cercando di realizzare l'equilibrio economico (ricavi superiore ai costi per permettere la sopravvivenza dell'istituzione nel tempo);
- redige il bilancio (per tutti i suoi enti) e segue la logica della rendicontazione;
- dispone di risorse produttive immateriali, il Vangelo e la fede, e materiali (personale sacerdotale, volontari, personale laico regolarmente retribuito come giusto che sia, quindi sostiene anche i costi del lavoro);
- dispone, a detta di chi scrive, sia di “capitale proprio”, che è quello frutto delle attività commerciali (rientrano in tale categoria anche le eventuali rendite prodotte a mezzo degli immobili di proprietà) e sia di “capitale di rischio”, ravvisabile nell'insieme delle donazioni dei fedeli.

Queste elargizioni rappresentano il capitale di rischio, perché se la Chiesa perdesse il contatto con i fedeli o peggio ancora se gli stessi venissero delusi da manchevoli politiche finalizzate al bene comune, potrebbero optare per il non donare. E' pur vero che le donazioni non vanno restituite a chi le effettua e a tal fine sono simili ai finanziamenti a fondo perduto, sui quali quindi non gravano oneri passivi, ma l'aspetto rilevante consta proprio nel fatto che se le donazioni non arrivassero e i volontari non prestassero gratuitamente la loro attività, il costo che la Chiesa dovrebbe sostenere per la gestione di tutti i "centri produttivi di bene" presenti in ogni angolo del pianeta, sarebbe assai maggiore agli oneri economici che una qualsiasi azienda avrebbe dovuto sostenere per fornire i servizi che la stessa Chiesa eroga con spirito caritatevole (missione *non profit*). In tal senso, l'istituzione religiosa attinge dai fedeli, che rappresentano i primi beneficiari della propria azione, buona parte delle risorse necessarie, così facendo, gli stessi fedeli aiutano il prossimo, per il tramite della Chiesa e delle sue opere pie. Se sprecasse risorse, la Chiesa potrebbe perdere il capitale di rischio, perché la leva che muove le donazioni consta nel pensare che ad ogni offerta corrisponderà un ritorno di esternalità positive per le classi più povere (e non necessariamente nel proprio Paese, ma magari in quelli meno sviluppati, ciò che chi scrive definisce "universalità della donazione", nel senso che il lascito effettuato in Italia, magari potrà essere utilizzato per la costruzione di un acquedotto in Brasile).

Le novità introdotte da Papa Francesco hanno incrementato la similitudine rispetto alle organizzazioni *non profit*, in quanto ad oggi la Chiesa:

- ha provveduto a mezzo dei propri organi economici all'applicazione dei principi contabili internazionali per lo IOR e di quelli internazionali per le imprese pubbliche della Santa Sede, del Governatorato e tutti gli enti a tali istituzioni collegate;
- ha provveduto a mezzo dei propri organi economici all'implementazione dei budget (vuol dire controllare i singoli settori e creare centri di costo) nell'ottica di meglio valutare le *performance* e monitorare il funzionamento dei centri funzionali con l'intento di valutare qualitativamente e quantitativamente i risultati conseguiti, in modo da esprimere un giudizio generale sull'azione messa in atto;
- ha provveduto alla creazione della figura del revisore interno, Revisore Generale, ed all'accensione di un contratto con il revisore esterno, la società di consulenza aziendale *PricewaterhouseCoopers*.

Di particolare rilevanza, dal punto di vista economico e manageriale, è il fatto che lo IOR versa annualmente alla Santa Sede un contributo congruo per colmare le perdite (nel 2016 circa 50 milioni di euro), perché essendo lo IOR un organismo collegato, nel caso realizzi profitti, versa gli stessi non al Governatorato (il cui volano funzionale è rappresentato dalle attività commerciali soprattutto di natura culturale: tipo i musei) bensì direttamente alla Santa Sede nelle sue diverse accezioni (pastorale, curia e carità). Quindi

lo IOR realizza proventi che gira nell'ottica della missione cristiana alla stessa Santa Sede, la quale è sostanzialmente priva di effettive entrate commerciali.

Le capacità manageriali di Papa Francesco

Grazie alla travolgente capacità comunicativa e alla determinatezza con la quale sta affrontando le criticità che si presentano, Papa Francesco può essere considerato un vero *super manager*.

In 4 anni di Pontificato, tenendo presente la missione Universale della Chiesa (carisma, storia millenaria, diffusione della parola di Dio contenuta nel Vangelo, ausilio continuo ed in ogni parte del mondo), Papa Francesco, sul “versante interno”, per ridurre i costi e gli sprechi, per aumentare la competenza e quindi l'efficacia e l'efficienza della gestione, e per imporre l'imperativo della trasparenza :

- ha riformato diversi settori della Curia Romana, accorpendo alcuni Pontifici Consigli, con l'obiettivo specifico di eliminare fastidiose duplicazioni di medesimi compiti e funzioni, che alla lunga potevano creare dannose inefficienze;
- ha varato la Riforma degli Organi Economici (compreso lo IOR) atta all'adozione di pratiche contabili affidabili (applicazione dei principi contabili internazionali e introduzione dello strumento del budget ai fini del controllo gestionale);

sul “versante esterno”, con l’intento di rilanciare l’immagine della Chiesa nell’attuale “era digitale” e perseguire il mantenimento della pace e della sicurezza:

- ha visitato decine e decine di Paesi per riavvicinare i fedeli e i non credenti;
- ha deciso di gestire direttamente la politica religiosa relativa l’immigrazione (che il Pontefice ha definito “la tragedia più grande dopo la II guerra mondiale”¹¹⁰);
- ha combattuto con fermezza per la tutela delle vittime degli abusi, dettando la linea per evitare il ripetersi di situazioni simili;
- ha scritto l’Enciclica *Laudato sì* sull’Ambiente e la cura del creato (bene comune per eccellenza).

Le capacità manageriali del Segretario di Stato Cardinale Pietro Parolin

Nell’esercizio del proprio magistero, il Sommo Pontefice, Papa Francesco, è coadiuvato dal Segretario di Stato, il Cardinale Pietro Parolin, esperto diplomatico, del Quale vanno evidenziate altrettante abili capacità manageriali, in quanto:

- ha fornito un incisivo impulso all’attività diplomatica della Santa Sede in ogni parte del pianeta per la risoluzione dei problemi più spinosi, convinto, insieme a chi scrive, che la diplomazia possa rappresentare

¹¹⁰ Giansoldati F., *Migranti, il Papa: <<E’ la più grande tragedia dopo la II Guerra Mondiale>>*, Il Messaggero, 22 Marzo 2017 - Consultare il link:
http://www.ilmessaggero.it/primopiano/vaticano/migranti_papa_piu_grande_tragedia_dopo_seconda_guerra_mondiale-2333517.html

ancora uno dei pochi concreti strumenti per risolvere le criticità e le complessità. Diversamente dal provare a dialogare, si va inevitabilmente allo scontro, deleterio per tutti;

- ha sempre optato per la meritocrazia, premiando la competenza e la preparazione ogni qualvolta si è trovato a scegliere personalità per il conferimento di incarichi in organismi collegabili alla Chiesa Cattolica. Queste scelte sono risultate salutari sia per le strutture interessate, perchè beneficino della competenza di grandi personalità e sia per la Chiesa Cattolica Universale, che grazie alle nuove conoscenze acquisite potrà continuare a produrre, e sempre meglio, esternalità positive per il raggiungimento del bene comune. La popolazione mondiale tutta beneficerà di tali esternalità.

Un'altra figura manageriale cattolica di rilievo, il Protodiacono della Chiesa Cattolica, il Cardinale Renato Raffaele Martino

Nel libro “Servire la Giustizia e la Pace”¹¹¹, l'autore, il Cardinale Renato Raffaele Martino¹¹², Protodiacono della Chiesa Cattolica, già Osservatore della Santa Sede presso le Nazioni Unite, presso le quali ha istituito la “Fondazione per il Cammino verso la Pace” – “*The Path to Peace Foundation*”¹¹³ - riprendendo quanto scritto anche nel Compendio della

¹¹¹ Cfr. Martino R.R. Cardinale, *Servire la Giustizia e la Pace*, Libreria Editrice Vaticana, 2009

¹¹² Il Cardinale Renato Raffaele Martino, Protodiacono della Chiesa Cattolica, ha ricoperto il ruolo di Osservatore della Santa Sede presso l'ONU a New York per 16 anni.

E', inoltre, Presidente Emerito del Pontificio Consiglio Giustizia e Pace, e del Pontificio Consiglio della Pastorale dei Migranti e Itineranti. Pontifici Consigli entrambi accorpati recentemente da Papa Francesco nel Dicastero dello Sviluppo Integrale della Persona presieduto dal Cardinale Turkson.

¹¹³ Fondazione “Il Cammino verso la Pace”, con l'intento di finanziare progetti umanitari nei paesi bisognosi. Per ulteriori informazioni, consultare il link:

Dottrina Sociale della Chiesa (edito dal Pontificio Consiglio Giustizia e Pace nel 2004 quando appunto tale struttura era presieduta proprio dal Cardinale Martino) e analizzando la figura di un grande economista cattolico ispirato dal vangelo, quale il Prof. Giuseppe Toniolo¹¹⁴, promuove nuovamente per conto della Chiesa lo “sviluppo economico incentrato sull’etica”, che chi scrive definisce come uno dei perni principali dell’attività *non profit* dell’istituzione religiosa, in quanto finalizzato ad assicurare che¹¹⁵:

- i beni che appartengono a tutti possano continuare a rimanere di tutti (tipo l’acqua);
- i beni che non sembrano avere mercato, possano continuare a non averne, anche se in realtà sono molto più importanti di tanti altri, sono fondamentali (l’esempio più appropriato potrebbe essere rappresentato dall’aria che respiriamo);
- le persone che per cause di povertà o di oppressioni subite e che non riescono facilmente ad accedere ai beni necessari, possano invece avere accesso agli stessi;
- imprenditori, operatori economici, Governi, Organismi internazionali, operino nel mercato con etica e secondo coscienza in base al principio di sussidiarietà, cioè aiutando i paesi più poveri e gli individui più bisognosi.

<http://www.thepathtopeacefoundation.org/>

¹¹⁴ Toniolo Giuseppe, Professore Universitario stimato dai Pontefici del suo tempo in quanto fautore del prevalere dell’etica e dello spirito cristiano sulle dure leggi dell’economia, oltre che di un’azione più incisiva dei cattolici in campo sociale. E’ stato uno degli animatori del movimento della “democrazia cristiana”. Difende il valore economico-sociale della religione, conciliando così fede e scienza. Ha pubblicato il “*Trattato di economia sociale*”.

Per maggiori informazioni consultare il link: <http://www.giuseppetoniolo.net/>.

¹¹⁵ Cfr. Martino R.R. Cardinale, *Servire la Giustizia e la Pace*, op. cit., pagg. 100-106.

A tal fine si riportano alcune altre esortazioni del Cardinale Martino che sottolineano ulteriormente l'attività *non profit* della Chiesa Cattolica:

- promuovere la difesa dei diritti fondamentali dell'uomo collaborando con organismi governativi e non governativi, nazionali e internazionali, anche per perseguire finalità di giustizia e pace, assicurando dignità all'uomo¹¹⁶;
- promuovere il bene comune, con convinzione, coltivando uno dei principali elementi costitutivi ossia il "capitale sociale globale", considerato la principale risorsa della comunità mondiale. Infatti, essendo il capitale sociale globale l'insieme della solidarietà, della condivisione di valori comuni finalizzati ad evitare i contenziosi, della collaborazione per il raggiungimento di fini comuni, rappresenta il principale fattore di sviluppo internazionale, perché anche se realizzata da pochi, produrrà benefici per molti. Basti pensare ai legami di collaborazione e solidarietà tra gli Stati destinati a produrre un valore aggiunto superiore al valore dei singoli Paesi interessati, dato che se le parti di un conflitto decidono di porvi fine, l'intera umanità ne guadagna¹¹⁷;
- perseguire una globalizzazione giusta, finalizzata a ridurre la povertà e le diseguaglianze e quindi a promuovere l'inclusione sociale¹¹⁸, infatti,

¹¹⁶ Cfr. Martino R.R. Cardinale, *Servire la Giustizia e la Pace*, op. cit., pag. 79.

¹¹⁷ Cfr. Martino R.R. Cardinale, *Servire la Giustizia e la Pace*, op. cit., pagg. 49-51.

¹¹⁸ Cfr. Martino R.R. Cardinale, *Servire la Giustizia e la Pace*, op. cit., pag. 38.

la globalizzazione che interessa la Chiesa deve essere pervasa dal senso del bene verso ogni persona umana¹¹⁹.

La Chiesa incide positivamente, con il suo operato, alla crescita della stabilità mondiale; ciò è dimostrato sia dall'azione quotidiana di figure manageriali, come quelle di Papa Francesco, del Segretario di Stato Cardinale Pietro Parolin e del Protodiacono della Chiesa Cattolica Cardinale Renato Raffaele Martino, che dalle seguenti funzioni dell'istituzione religiosa:

- perseguimento di una missione chiara e svolta da millenni come la diffusione dei valori contenuti nel Vangelo, il verbo di Dio Onnipotente;
- produzione di esternalità, servizi utili rivolti a tutti i bisognosi a prescindere dal credo religioso;
- promozione dell'inclusione sociale;
- sensibilizzazione dell'economia e della politica verso l'essere umano;
- assunzione della funzione sociale di cuscinetto di urto tra le frizioni dei vari settori della società, e spesso tra Governi e popolazione;
- predica della tolleranza, pace, bene;
- attivismo verso il mantenimento della pace mondiale, bene preziosissimo, che permette a ciascun essere umano, in ciascun paese, di vivere nel migliore dei modi, in piena libertà.

Per concludere, la comunità internazionale dovrebbe chiedersi come sarebbe il pianeta se tale azione benefica non fosse quotidianamente profusa ?

¹¹⁹ Cfr. Martino R.R. Cardinale, *Servire la Giustizia e la Pace*, op. cit., pag. 43.

Senza la Chiesa gli Stati sarebbero in grado di fare meglio assistendo i bisognosi, gli ultimi ?

Chi è davvero convinto che, in assenza della Chiesa, le classi meno abbienti e più povere seguirebbero le direttive dello Stato, che probabilmente considerano, a causa di politiche errate o mal congeniate, il motivo della propria situazione disagiata ?

Chi può asserire ciò con certezza?

L'unico fattore significativo è che la Chiesa con il proprio operato benefico incide positivamente anche sull'economia interna dei Paesi nei quali opera, con evidenti ricadute positive su ogni settore (istruzione, sanità, turismo, sicurezza, lavoro...).

Conclusioni ad opera del Dott. Roberto Mannozi, Direttore Centrale Amministrazione, Bilancio e Fiscale di Ferrovie dello Stato Italiane S.p.A., Presidente ANDAF (Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari)

La tesi di dottorato dal titolo “La Chiesa Cattolica quale esempio di azienda *non profit*” costituisce un serio lavoro scientifico, tenuto in particolare presenti le difficoltà dell’argomento ravvisabili nella complessità del settore delle imprese non lucrative e nella peculiarità dei paradigmi di gestione della Chiesa Universale.

Al riguardo del termine *non profit* va evidenziato come ancora oggi siano molte e differenti le interpretazioni date. Ciò dimostra, appunto, tutta la complessità dell’argomento e deve quindi far riflettere il fatto che la stessa comunità scientifica, appartenente al mondo dell’economia aziendale, ha non poche perplessità a trattare le tematiche collegate al mondo delle imprese non lucrative.

Le organizzazioni *non profit* crescono e si sviluppano oltremodo in seguito alla crisi economica del *welfare* e al conseguente decentramento di una miriade di servizi (principalmente di natura sociale) a favore di soggetti terzi privati.

Tale settore negli ultimi anni è stato interessato da un aumento del numero e delle dimensioni delle imprese operanti conseguite (Argomento trattato nel Capitolo 1).

Le organizzazioni *non profit* possono operare sotto diversi aspetti e con differenti forme, ciascuna caratterizzata da determinate peculiarità (Argomento analizzato nel Capitolo 2).

L'incremento dei dati quantitativi relativi a tale comparto ha spinto gli organi direttivi di tali realtà a seguire la linea del miglioramento della rendicontazione, ossia della corretta comunicazione all'esterno dei risultati gestionali verso tutti i soggetti interessati (*stakeholder*), in modo da tener fede al principio cardine della trasparenza, considerando che la capacità di attrarre le donazioni (che rappresentano le principali entrate, intese come il "combustibile" del "motore" *non profit*) e gli eventuali volontari (che rappresentano la principale manodopera gratuita del settore) rappresentano grandezze direttamente proporzionali.

Il reddito d'esercizio rappresenta una grandezza significativa dell'utilità prodotta dalla gestione, misurabile in termini monetari per le imprese *profit*, ma non per quelle non lucrative. Tuttavia anche le imprese *non profit* debbono in qualche modo misurare l'utilità che riescono a produrre con le proprie politiche (Argomento esaminato nel Capitolo 3).

Misurazione che non avviene in termini monetari in quanto i servizi offerti dalle organizzazioni non lucrative non applicano prezzi, o se dovessero farlo, questi non rispecchiano il valore di mercato.

Pertanto, la fase di misurazione delle *performance* è molto delicata e riveste un'importanza rilevante.

I risultati gestionali delle organizzazioni *non profit* sono rappresentati dalle esternalità positive prodotte e non dagli utili. Infatti, anche nel caso di realizzazione di un profitto, vige la regola della non distribuzione a favore del reinvestimento nell'attività (logica del pareggio), anche per favorire in tal modo la messa in opera di interventi a sfondo sociale. Quindi viste le peculiarità, non è semplice individuare gli strumenti più adatti per valutare

le *performance* delle realtà operanti nel mondo del *non profit*. Solitamente si ricorre ad indicatori contabili ed extra-contabili per meglio fotografare il risultato gestionale. Indicatori che, però, non sempre possono essere applicati indifferentemente a ciascuna azienda operante in tale settore.

A tal fine, pur operando nel rispetto del principio di economicità, efficienza e efficacia, tenendo sempre presente il “faro” della “missione” (obiettivo sociale di fondo, per il quale l’organizzazione non lucrativa risulta esser stata costituita), nell’intento di misurare le *performance* delle organizzazioni non lucrative nel miglior modo possibile, occorre organizzare una fase di programmazione ed una di controllo, ossia fissare obiettivi, scegliere le strategie per raggiungerli e determinare metodologie tese alla valutazione di eventuali interventi correttivi da esperire per il raggiungimento della missione.

Il dott. Ciro Cataletto, dopo aver analizzato il mondo delle organizzazioni *non profit* e le relative problematiche (Capitoli 1, 2, 3), si cimenta nel trattare minuziosamente e in chiave prospettica l’istituzione della Chiesa Cattolica (Capitolo 4), con l’intento di esaltare la spinta innovatrice di Sua Santità Papa Francesco, al quale va tributato, secondo l’autore, il grande merito di aver iniziato un concreto processo di Riforma della Curia Romana, e all’interno di questa, delle regole di rendicontazione e gestione delle relative attività.

Infatti, l’adozione dello strumento del *budget* per la programmazione ed il controllo di gestione, l’adozione sia dei principi contabili internazionali, per l’elaborazione del bilancio dello Ior (Istituto per le Opere di Religione), che dei principi contabili internazionali per le imprese pubbliche, ai fini dell’elaborazione dei bilanci della Santa Sede e del Governatorato della Città del Vaticano, oltre all’introduzione della figura del Revisore Generale e

alla Riforma Economica finalizzata al controllo interno di gestione, sono tutte azioni, che come sottolineato dal dott. Ciro Cataletto, sono state compiute da Papa Francesco con l'intento di rendere più chiara, leggibile e trasparente la gestione della Chiesa Universale.

Un lavoro di assoluto pregio e di grande interesse.

Pres. Direttore Roberto Mannozi

Bibliografia

Accademia Italiana Di Economia Aziendale, *L'elasticità dell'azienda di fronte al cambiamento: Atti del convegno svolto a Torino, 30 settembre-1 ottobre 1993*, Bologna, CLUEB, 1994.

Accademia Italiana Di Economia Aziendale, *Le aziende non profit tra Stato e mercato: atti del Convegno svoltosi a Roma, 28-30 settembre 1995*, Bologna, CLUEB, 1996.

AA. VV., *Misurare per decidere. La misurazione della performance per migliorare le politiche pubbliche e i servizi*, Soveria Mannelli, Rubettino, 2006.

AA.VV., *Studi di economia aziendale in memoria di Raffaele D'Oriano*, CEDAM, Padova, 1997.

AA.VV., *Studi di ragioneria e tecnica economica: scritti in onore del prof. Alberto Ceccherelli*, Firenze, Le Monnier, 1960.

Alberti G.B., *Elementi di economia aziendale: dalla gestione al bilancio*, Padova, CEDAM, 2002.

Alberti G.B., *Il bilancio di esercizio. Presupposti economico-aziendali e normativa giuridica*, Milano, Franco Angeli, 2008.

Alberti G.B., *La determinazione dei risultati della gestione delle fondazioni bancarie*, in "Quaderni monografici Rirea", n. 5, 2002.

Amaduzzi A., *Economia Aziendale. Argomenti e dimostrazioni*, Vol. II, Bari, Cacucci, 1988.

Amaduzzi A., *L'azienda nel suo sistema e nei suoi principi*, Torino, Utet, 1992.

Andreaus M., *Cultura e obbligo alla rendicontazione: intervista a P. Bersani, C. Donaggio, M. Morganti, L. Vallet*, in "Impresa sociale", n. 1, 2007.

Anthony R.N., Young D.W., *Management control in nonprofit organizations*, Boston, McGraw-Hill/Irwin, 2003.

Antoldi F., *Il governo strategico delle organizzazioni non profit*, Milano, McGraw-Hill, 2003.

Ardemani E., *L'impresa*, Milano, Giuffrè, 1989.

Ardemani E., *L'impresa: economia, controllo, bilancio*, Milano, Giuffrè, 1982.

Arduini S., *Le aziende non profit. Il controllo dell'efficacia e dell'efficienza*, Torino, Giappichelli, 1996.

Azzini L., *Autonomia e collaborazione tra le aziende*, Milano, Giuffrè, 1964.

Azzini L., *Istituzioni di economia d'azienda*, Milano, Giuffrè, 1982.

Bahadian A. G., *Roma e Brasilia: così lontane così vicine*, in "Brasile la stella del Sud", Quaderni speciali di Limes – supplemento al numero 3 del 2007.

Baldarelli M.G., *Le aziende eticamente orientate: mission, governance e accountability*, Bologna, CLUEB, 2005.

Banfo G., *Le origini del mutualismo operaio*, in: Montaldo S., *Il Risorgimento nell'Astigiano, nel Monferrato e nelle Langhe*, Asti, Fondazione Cassa di Risparmio di Asti, 2010.

Barassi L., *Istituzioni di diritto civile*, Milano, Giuffrè, 1955.

Barbetta G.P., Maggio F., *NONPROFIT*, Bologna, Il Mulino, 2002.

Barbetta G.P., Maggio F., *NONPROFIT*, Bologna, Il Mulino, 2008.

Barnard C. I., *The Functions of the Executive*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 1962.

Battaglini E., *La sfida delle imprese sociali in una società tardo moderna. Il caso Roma: energie rinnovabili e partecipazione*, in "Impresa Sociale", n. 4, 2007.

Bensi R., *Finanza non profit - Le strategie di marketing per la nascita di Banca Etica*, in "Lettera Marketing ABI", n. 3, 1998.

Bertelè U., *Strategia*, Milano, Egea, 2013.

Bicciato F., *Finanza etica e impresa sociale: i valori come fattori competitivi*, Bologna, Il Mulino, 2000.

Borzaga C., Santuari A., *Le imprese sociali nel contesto europeo*, in “Università degli Studi di Trento. ISSAN – Istituto Studi Sviluppo Aziende Non Profit. Working Papers”, n. 13, 2000.

Bragato S., *Capitale umano e qualità del lavoro nei servizi sociali. Un’analisi comparata tra modelli di gestione*, Roma, Fondazione italiana per il Volontariato, 2000.

Branca G., *Commentario della Costituzione*, Bologna, Zanichelli, 1977.

Braush J.M., *Selling ABC*, in “Management Accounting”, February, 1992.

Broglia Guiggi A., *La concettualità dell’azienda per la consapevole creazione di valore*, Torino, Giappichelli, 2001.

Bronzetti G., *Il Budget quale strumento di gestione di un’azienda non profit*, in “Budget”, n. 53, 2008.

Bronzetti G., *Le aziende non profit: un esame degli strumenti di controllo di gestione*, Milano, Franco Angeli, 2007.

Capaldo P., *L’azienda: centro di produzione*, Milano, Giuffrè, 2013.

Capecchi M., *Evoluzione del terzo settore e disciplina civilistica: dagli enti non lucrativi all’impresa sociale*, Padova, CEDAM, 2005.

Carmeni A., *Le agevolazioni tributarie per gli Enti ecclesiastici*, in “Diritto e fiscalità dell’assicurazione”, n. 4, 2012.

Coda V., *L’orientamento strategico dell’impresa*, Torino, Utet, 1988.

Colombo G.M., Stiz G., *Il bilancio sociale delle organizzazioni non profit*, Assago Milanofiori, Ipsoa, 2003.

Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti – Commissione Aziende Non Profit, *Raccomandazione n. 1: Documento di presentazione di un sistema*

rappresentativo dei risultati di sintesi delle aziende non profit, Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti, 2002.

Dalla Torre G., *Lezioni di diritto ecclesiastico*, Torino, Giappichelli, 2007.

De Palma E., Il non profit in Brasile, in “Non Profit”, n. 1, 2004.

Demarziani E., *Le Fondazioni*, Milano, ODCEC Milano, 2015.

Drucker P.F., *Le sfide di management del XXI secolo*, Milano, Franco Angeli, 1999.

Elefanti M., *La valutazione delle performance del non profit*, in “Press. Professione economica e sistema sociale”, n. 33, 2011.

Farneti G., *Economia d’azienda*, Milano, Franco Angeli, 2007.

Farneti G., *Verso una nuova definizione di ‘azienda’, con quali conseguenze sull’Economia Aziendale: prime riflessioni*, in “Rivista Italiana di Ragioneria e Economia Aziendale”, n. 7/8, 1999.

Ferlito C., *Le fondazioni bancarie e il principio di sussidiarietà: alcune riflessioni*, in “La Società”, n. 2, 2008.

Ferrante M., *Osservazioni sui riflessi ecclesiastici della legge quadro sulle organizzazioni di volontariato*, in “Diritto ecclesiastico”, 1994.

Ferrero G., *Istituzioni di economia d’azienda*, Milano, Giuffrè, 1968.

Finocchiaro F., *Diritto ecclesiastico*, Bologna, Zanichelli, 2003.

Finocchiaro F., *Uguaglianza giuridica e fattore religioso*, Milano, Giuffrè, 1958.

Fiorentini G., Slavazza S., *La Chiesa come <<azienda non profit>>, Gestione e marketing*, Milano, EGEA, 1998.

Folliero M.C., *Enti religiosi e non profit tra welfare state e welfare community. La transazione*, Torino, Giappichelli, 2010.

Francesconi A., *Comunicare il valore dell' azienda non profit*, Padova, CEDAM, 2007.

Fuccillo A., *Disciplina dell'impresa sociale (D.lgs. 24 marzo 2006, n. 155)*, in "Le nuove leggi civili commentate", n. 1, 2007.

Galgano F., *Delle associazioni non riconosciute e dei comitati: artt. 36-42*, Bologna, Zanichelli, 1976.

Garcia Martin J., *Le norme generali del Codex Iuris Canonici*, Roma, Ediurcla, 1999.

Giannessi E., *Interpretazione del concetto di azienda pubblica*, Milano, Giuffrè, 1961.

Gobbi E., *Guida al non profit in Italia*, Milano, Lentati & Partners, 2004.

Grumo M., *Introduzione al management delle aziende non profit*, Milano, Etas, 2001.

Grumo M., *La gestione delle opere sanitarie ed assistenziali cattoliche in contesti di mercato e di crisi economica: missione, capacità e gestione differente*, Torino, Giappichelli, 2015.

Hicks D.T., *Activity-Based Costing for Small and Mid-Sized Businesses: an implementation guide*, New York, Wiley, 1992.

Hofer C.W., Schendel D., *La formulazione della strategia aziendale*, Milano, Franco Angeli, 1987.

ISTAT, *Istituzioni nonprofit in Italia – i risultati della prima rilevazione censuaria. Anno 1999*, Roma, ISTAT, 2001.

Kunz A., *La comunicazione economica esterna nei gruppi di aziende non profit*, in "Economia Aziendale Online, Business and Management Sciences International Quarterly Review", n. 4, 2011.

Landolfi S., *L'art. 20 della Costituzione nel sistema degli enti ecclesiastici*, in "Rassegna di diritto pubblico", 1969.

Leardini C., *L'amministrazione della fondazione bancaria*, Padova, CEDAM, 2005.

Leardini C., *La misurazione dei risultati aziendali: la valorizzazione dell'utilità prodotta in assenza di corrispettivo*, Torino, Giappichelli, 2009.

Leardini C., *Misurazione e rilevazione del risultato dell'attività aziendale*, Torino, Giappichelli, 2009.

Maramai A., *L'importanza di indici e indicatori di performance per misurare l'efficienza delle ANP*, in "Enti Non Profit", n. 3, 2007.

Marchi L., *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*, Milano, Giuffrè, 2004.

Martino R.R. Cardinale, *Servire la Giustizia e la Pace*, Libreria Editrice Vaticana, 2009.

Matacena A., *Aziende nonprofit. Scenari e strumenti per il terzo settore in Italia*, Milano, Egea, 1999.

Matacena A., *Informazione e comunicazione nelle onlus*, in "Sinergie", n. 53, 2000.

Matacena A., *Accountability e social reporting nelle imprese sociali*, in "Impresa sociale", n. 1, 2007.

Melandri V., *Accountability e aziende non profit: misurazione, rappresentazione e comunicazione dei risultati. Prime riflessioni*, Bologna, D. U. Press, 2004.

Melandri V., *L'accountability nelle aziende nonprofit. Strumenti informativi e sistemi per il terzo settore*, Milano, Guerini e Associati, 2005.

Merchant K. A., Riccaboni A., *Il Controllo di gestione*, Milano, Mc-Graw-Hill, 2001.

Messineo F., *Manuale di diritto civile e commerciale*, Milano, Giuffrè, 1957.

OECD, *The non-profit sector in a changing economy*, Paris, OECD, 2003.

Onida P., *Economia d'azienda*, Torino, Utet, 1968.

Onida P., *Le imprese come strumenti di distribuzione, oltre che di produzione della ricchezza*, in "Cultura e Scuola", n. 8, 1963.

Pettinato S., *I soggetti non profit. Quadro giuridico essenziale*, Trento, Edizioni 31, 2005.

Piccoli P., *La rappresentanza degli enti ecclesiastici*, in "Rivista del notariato", n. 1, 2000.

Piccolo P., *Gli obblighi contabili degli enti ecclesiastici tra attività non profit e for profit*, in "Stato, Chiese e pluralismo confessionale", n. 21, 2013.

Picozza P., *L'ente ecclesiastico civilmente riconosciuto*, Milano, Giuffrè, 1992.

Pontificio Consiglio della Giustizia e Pace, *Compendio della Dottrina Sociale della Chiesa*, Roma, Libreria Editrice Vaticana, 2004.

Preite D., *Progettare un sistema di misurazione della performance nelle aziende non profit: finalità e metodologia*, in "Non profit", n. 1, 2011.

PricewaterhouseCoopers (Progetto Corporate Governance per l'Italia), *Il Sistema di Controllo Interno. Un modello integrato di riferimento per la gestione dei rischi aziendali*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2004.

Propersi A., Grumo M., *Governance e fiscalità negli enti non profit*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2002.

Propersi A., *Le aziende non profit. I caratteri, la gestione, il controllo*, Milano, Etas, 1999.

Propersi A., Rossi G., *Gli enti non profit: associazioni, fondazioni, comitati, club, mutue, ONLUS, organizzazioni di volontariato, cooperative sociali, associazioni sportive dilettantesche, associazioni di promozione sociale, circoli aziendali, la raccolta fondi*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2004.

Propersi A., Rossi G., *Gli enti non profit: Associazioni, Fondazioni, Comitati, ONLUS, Imprese sociali, IPAB, Organizzazioni di volontariato, Cooperative*

sociali, Circoli aziendali, Società di mutuo soccorso, Organizzazioni non governative, Associazioni sportive dilettantesche, Associazioni di promozione sociale, Trust, Scritture contabili e bilanci, Raccolta fondi, Aspetti tributari, Milano, Il Sole 24 Ore, 2010.

Quadrio Curzio A., Merzoni G., *Non profit e sussidiarietà*, Franco Angeli, 2002.

Quagli A., *L'Activity-Based Costing quale metodo di calcolo dei costi di produzione: principi ispiratori e caratteristiche operative*, in "Rivista dei Dottori Commercialisti", n. 4, 1991.

Rivetti G., *La disciplina tributaria degli enti ecclesiastici*, Milano, Giuffrè, 2008.

Rogate C., *Il ruolo del bilancio sociale nelle organizzazioni di Terzo Settore*, in "Non Profit", n. 2, 2005.

Rusconi G., Signori S., *Responsabilità sociale e azienda non profit: quale declinazione?*, in "Impresa sociale", n. 1, 2007.

Rusconi G., Signori S., Stiz G., Marangoni G., *Linee guida per la redazione del bilancio di missione e del bilancio sociale delle organizzazioni di volontariato (versione per la presentazione e discussione del 1 febbraio 2008)*, Roma, ACRI, 2008.

Russo P., *Manuale di diritto tributario. Parte generale*, Milano, Giuffrè, 2002.
Sacconi L., *Standard, autoregolazione e vantaggio comparato dell'impresa cooperativa*, in "Il Ponte", n. 10/11, 2003.

Sant'Ana Silvio, *Relatòrio Final*, FGEB 12/08/2016 (Studio fornito da Frate Olavio Dotto che si occupa di Pastorale Giovanile presso la Conferenza Episcopale Brasiliana).

Santi M., *Il controllo di gestione nelle aziende non profit*, in "Sinergie", n. 53, 2000.

SIDREA, *Appunti per un dibattito sulla cultura aziendale*, Roma, SIDREA, 2006.

Solari L., Petroli S., *Impresa sociale e contratto psicologico dei lavoratori*, in “Impresa Sociale”, n. 69, 2003.

Sostero U., *L'economicità delle aziende. Rappresentazione e valutazione delle performance e dell'equilibrio nelle imprese, nelle aziende non profit e nelle aziende pubbliche*, Milano, Giuffrè, 2003.

Stefanini M., *Il Vaticano alla riconquista del Brasile*, in “Brasile la stella del Sud”, Quaderni speciali di Limes – supplemento al numero 3 del 2007.

Torrente A., Schlesinger P., *Manuale di diritto privato*, Milano, Giuffrè, 2007.

Trimarchi M., *Economia e cultura: organizzazione e finanziamento delle istituzioni culturali*, Milano, Franco Angeli, 1993.

Viganò E., *Azienda. Contributi per un rinnovato concetto generale*, Padova, Cedam, 2000.

Vitali E., Chizzoniti A.G., *Manuale breve di diritto ecclesiastico*, Milano, Giuffrè, 2007.

Zangrandi A., Matacena A., *Le specificità delle organizzazioni e imprese non profit*, in “Non profit”, n. 3, 2004.

Zappa G., *Il reddito di impresa. Scritture doppie, conti e bilanci di aziende commerciali*, Giuffrè, Milano, 1937.

Zappa G., *Il reddito di impresa. Scritture doppie, conti e bilanci di aziende commerciali*, Milano, Giuffrè, 1950.

Zappa G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Milano, Giuffrè, 1956.

Sitografia

<http://archivio.panorama.it/economia/mondo/Brasile-da-record-e-la-sesta-potenza-economica-mondiale-L-ANALISI>

<https://ec.europa.eu/epale/it/resource-centre/content/lagenda-2030-lo-sviluppo-sostenibile-nuovo-quadro-strategico-delle-nazioni>

<http://economiaefinanza.luiss.it/sites/economiaefinanza.luiss.it/files/1310.pdf>

<https://press.vatican.va/content/salastampa/it/bollettino/pubblico/2016/04/28/0301/00687.html>

<https://press.vatican.va/content/salastampa/it/bollettino/pubblico/2017/03/04/0137/00325.html>

<https://press.vatican.va/content/salastampa/it/bollettino/pubblico/2015/07/16/0577/01249.html>

http://w2.vatican.va/content/francesco/it/apost_exhortations/documents/papa-francesco_esortazione-ap_20131124_evangelii-gaudium.html

http://w2.vatican.va/content/francesco/it/motu_proprio/documents/papa-francesco-motu-proprio_20140224_fidelis-dispensator-et-prudens.html

http://w2.vatican.va/content/francesco/it/motu_proprio/documents/papa-francesco_20150222_statuti-segreteria-per-economia.html

https://w2.vatican.va/content/francesco/it/motu_proprio/documents/papa-francesco_20160604_statuto-dicastero-famiglia-laici-vita.html

https://w2.vatican.va/content/francesco/it/motu_proprio/documents/papa-francesco_20160817_statuto-dicastero-servizio-sviluppo-umano-integrale.html

https://w2.vatican.va/content/francesco/it/speeches/2013/march/documents/papa-francesco_20130316_rappresentanti-media.html

<http://www.academiavita.org/index-it.php>

<http://www.aif.va/ITA/Autorita.aspx>

<http://www.aif.va/ITA/pdf/Rapporto%20AIF%202015%20ITA.pdf>

<http://www.assieme.re.it>.

<https://www.avvenire.it/chiesa/pagine/come-funziona-il-dicastero-per-il-servizio-dello-sviluppo-umano-integrale>

<http://www.caritas.org/>

<http://www.diritto24.ilsole24ore.com>.

http://www.fondazionecariplo.it/portal/upload/ent3/1/Linee_guida_bilancio_enti_nonprofit.pdf

<http://www.giuseppetoniolo.net/>

http://www.ilmessaggero.it/primopiano/vaticano/migranti_papa_piu_grande_tragedia_dopo_seconda_guerra_mondiale-2333517.html

http://www.instoria.it/home/riforma_curia_papa_francesco.html

http://www.ior.va/content/dam/ior/documenti/rapporto-annuale/Bil_IOR_Annual%20Report_2015__ITA_Sito.pdf

<http://www.ipsasb.org/>

<http://www.ispionline.it/it/pubblicazione/brasile-da-potenza-emergente-gigante-disgrazia-14633>

http://www.ilgiornale.it/static/docs/bilancio_integrato_2012.pdf

<http://www.istat.it>.

<http://www.lastampa.it/2015/12/22/vaticaninsider/ita/vaticano/la-sanit-cattolica-secondo-la-enoc-come-superare-gli-scandali-0ahhOUPCgDM8xhSVswJXuO/pagina.html>

<http://www.lastampa.it/2016/01/30/vaticaninsider/ita/vaticano/commissione-vaticana-sulla-sanit-cattolica-ecco-i-nomi-FpRy24zJyujkPPKYv5W5yM/pagina.html>

<http://www.lastampa.it/2016/06/10/vaticaninsider/ita/vaticano/la-santa-sede-cambia-il-contratto-di-pwc-per-la-revisione-dei-conti-DvmZvWLIhf8IF1eubSbzHK/pagina.html>

<http://www.lastampa.it/2016/08/24/vaticaninsider/ita/news/sisma-cei-stanzia-milione-dallxmille-VCySeWppgEwyrtaJHYsN3K/pagina.html>

http://www.odcec.mi.it/docs/default-source/quaderni/N%C2%B0_25_-_IL_BILANCIO_CONSOLIDATO_E_LE_SCRITTURE_DI_CONSOLIDAMENTO.pdf

<http://www.oecd.org>.

<http://www.paess.va/content/dam/affarieconomici/Nuovoregolamento/Lista%20degli%20Enti.pdf>

http://www.repubblica.it/esteri/2015/06/18/news/l_enciclica_laudato_si_di_papa_francesco_il_testo_integrale-117143256/

http://www.repubblica.it/speciali/esteri/conclave-papaelezioni2013/2013/03/13/news/fumata_bianca_eletto_il_nuovo_papa-54494392/

<http://www.senato.it>.

<http://www.statoechiese.it>.

<http://www.thepathtopeacefoundation.org/>

http://www.vatican.va/roman_curia/uffici/apsa/documents/rc_apsa_20150606_note-storiche_it.html

http://www.vatican.va/roman_curia/uffici/consiglio-economia/documents/consiglio-per-economia_profilo_it.html

http://www.vatican.va/roman_curia/uffici/segreteria-economia/documents/segreteria-per-economia_profilo_it.html

http://www.vatican.va/roman_curia/uffici/ufficio-revisore-generale/documents/ufficio-revisore-generale_profilo_it.html

<http://www.vaticanstate.va/content/vaticanstate/it/stato-e-governo/note-general/origini-e-natura.html>

<http://www.vita.it>.

http://www.webdiocesi.chiesacattolica.it/cc_i_new/s2magazine/moduli/ultimora/uploads/allegati/cat_170/Revisore%20Diocesano%20Decreto.pdf